



UNIVERSITY OF GOTHENBURG
SCHOOL OF BUSINESS, ECONOMICS AND LAW

Att uppfattas som möjliggörande alternativt begränsande

En fallstudie om Trafikverkets styrsystem

Kandidatuppsats i företagsekonomi

Ekonomistyrning

Vårterminen 2015

Handledare: Johan Åkesson

Författare: Jennifer Larsson och Michelle Linnander

Förord

Vi vill framföra ett varmt tack till de personer som gjort denna kandidatuppsats genomförbar.

Först och främst vill vi rikta ett stort tack till vår handledare Johan Åkesson, universitetsadjunkt på Handelshögskolan i Göteborg, som under arbetets gång har väglett oss, gett konstruktiv kritik samt bidragit med goda råd.

Vi vill även tacka Trafikverkets ledning för deras stöd och samtliga respondenter som tog sig tid att besvara vår enkätundersökning.

Göteborg, 2015-05-29

Jennifer Larsson

Michelle Linnander

Abstract

Bachelor's thesis in business administration, management accounting

2015 spring semester

The School of Business, Economics and Law at the University of Gothenburg

Title: Enabling or coercive control – A study on managers' perception of management control systems within the Swedish Transport Administration, Trafikverket

Authors: Jennifer Larsson and Michelle Linnander

Supervisor: Johan Åkesson

Management control is used within organizations to increase profit margins and create productivity by affecting employee behavior. However, the intention of management control systems does not always align with the user's perception of the system. The purpose of this study is therefore to examine whether managers perceive management control systems as enabling or coercive. The managers' views are studied in general terms and in correlation to tenure, age, and hierarchy. This study also looks into possible explanations for the existing correlations between each variable.

Adler and Borys (1996) have through their work conceptualized the theory that workflow formalization can be interpreted through enabling or coercive control. This research has been applied in this study when classifying managers' perception as enabling or coercive. It has also been used to pinpoint important characteristics to distinguish, such as a user's ability to work efficiently, to have a positive attitude, to be innovative, that their goals align with the organization's, and their level of motivation.

This study is limited to employees with a managerial position at one organization, the Swedish Transport Administration, Trafikverket. Data has been collected through an online survey. The data has been analyzed by studying the three statistical relationships and correlation between the independent variable, the user's perception, and each dependent variable, tenure, age, and hierarchy.

The results of the study show that a majority of managers viewed management control systems as enabling. There was no correlation found for a manager's view in relation to age or tenure. It did show, however, that there is a strong, positive correlation between hierarchy and viewing systems as enabling. Possible explanations for this positive correlation is the importance of a user's participation in the design of a management control system, aligning an organization's goals with the user, good communication, and enabling formalization.

The authors suggest that future research be done on a larger number of organizations, especially within the private sector, and to include 'ground level' employees, in order to confirm if the conclusions of this study can be generalized across the board.

Keywords: management accounting, formalization, enabling control, coercive control, management control, management control systems

Sammanfattning

*Kandidatuppsats i företagsekonomi, ekonomistyrning
Vårterminen 2015
Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet*

Titel: Att uppfattas som möjliggörande alternativt begränsande – En fallstudie om
Trafikverkets styrsystem

Författare: Jennifer Larsson och Michelle Linnander
Handledare: Johan Åkesson

Organisationer tillämpar ekonomistyrning för att öka verksamhetens lönsamhet och produktivitet genom att påverka anställdas beteende i en bestämd riktning. Till följd av organisationers komplexitet löper det dock en risk att intentionen med styrsystem inte ligger i linje med hur det uppfattas av användaren. Denna studie ämnar därför till att fastställa huruvida en organisations styrsystem uppfattas som möjliggörande alternativt begränsande för användaren. Användares uppfattning besvaras dels generellt, dels genom att studera hur variabelerna anställningstid, ålder och chefsnivå har en inverkan på användarens uppfattning. Studien syftar även till att redogöra för möjliga förklaringar till funna samband.

Denna studie och dess teorimodell utgår från Adler och Borys (1996) forskning som har diskuterat formaliserings utformning i termerna möjliggörande och begränsande. Användarens uppfattning mäts genom att fokusera på användarens effektivitet, dess inställning, dess utrymme för innovation, dess mål i korrelation till organisationens mål samt dess motivation.

En avgränsning har gjorts till anställda med chefsbefattning på ett fallföretag, Trafikverket. Insamling av data har skett genom en enkätundersökning. Bivariat analys har i sin tur tillämpats för att finna korrelationer mellan den beroende variabeln, uppfattning, och de oberoende variabelerna, anställningstid, ålder respektive chefsnivå.

Analysen diskuterar det empiriska materialet sammanställt utifrån respondenters svar. Resultatet av studien visar att majoriteten av användarna uppfattar organisationens styrsystem som möjliggörande. Det föreligger en positiv korrelation mellan uppfattning och chefsnivå, dock existerar ingen korrelation mellan varken uppfattning och anställningstid eller uppfattning och ålder. Möjliga förklaringar till sambandet mellan uppfattning och chefsnivå är användarens delaktighet i utformningsprocessen, nedbrytning av mål, kommunikation samt formalisering.

Författarna föreslår att framtida forskare undersöker fler organisationer, i synnerhet inom den privata sektorn, samt inkluderar operativt anställda, för att kunna dra generella slutsatser om användares uppfattning av styrsystem.

Nyckelord: ekonomistyrning, formalisering, uppfattning, möjliggörande, begränsande, styrning, styrsystem

Innehållsförteckning

1. Inledning	1
1.1 Bakgrundsbeskrivning.....	1
1.2 Problemdiskussion	1
1.3 Syfte	2
1.4 Avgränsningar.....	2
2. Referensram	3
2.1 Faktorer som bidrar till ett välfungerande styrsystem.....	3
2.2 Att uppfattas som möjliggörande alternativt begränsande	3
2.3 Oberoende variabler	5
2.3.1 Anställningstid	5
2.3.2 Ålder	5
2.3.3 Chefsnivå	5
2.4 Analysmodell.....	6
3. Metod	7
3.1 Inledning.....	7
3.2 Val av metod.....	7
3.3 Datainsamling	7
3.3.1 Sekundärdata	7
3.3.2 Primärdata	8
3.4 Urval.....	8
3.5 Databehandling	9
3.5.1 Bivariat analys.....	9
3.6 Studiens trovärdighet.....	10
3.6.1 Validitet.....	10
3.6.2 Reliabilitet	10
4. Empiri	11
4.1 Trafikverkets organisationsstruktur	11
4.2 Trafikverkets styrfilosofi	11
4.2.1 Styrformer	12
4.2.2 Styrkortsmodell	13
4.3 Resultat av enkätundersökning	15
4.3.1 Generellt.....	15
4.3.2 Hypotes 1	15
4.3.3 Hypotes 2	17
4.3.4 Hypotes 3	18
4.3.5 Exemplifiering av respondenters egna kommentarer	23
5. Analys	26
5.1 Att uppfattas som möjliggörande alternativt begränsande	26
5.1.1 Generellt.....	26
5.1.2 Hypotes 1	26
5.1.3 Hypotes 2	26
5.1.4 Hypotes 3	27
6. Slutsats	29
6.1 Avslutande diskussion.....	29
6.2 Studiens bidrag.....	29
6.3 Förslag till vidare forskning.....	29
Källförteckning	31
Bilaga 1 - Enkät	33
Bilaga 2 - Diagram	43

1. Inledning

I detta inledande kapitel redogörs för studiens bakgrund och den problemdiskussion som mynnar ut i studiens syfte och således tre hypoteser. Vidare diskuteras studiens avgränsningar.

1.1 Bakgrundsbeskrivning

Ekonomistyrning (*management control*) syftar till att påverka en organisation och dess anställdas beteenden i en bestämd riktning. Ax, Johansson och Kullén (2009) definierar ekonomistyrning som avsiktlig påverkan på en verksamhet och dess befattningshavare mot ekonomiska mål, såsom lönsamhet, nöjda kunder och produktivitet. Styrning inkluderar såväl framtagande av beslutsunderlag, planering och uppföljning, som kommunikation och god företagskultur. För att kunna utföra ekonomistyrningens huvuduppgifter krävs hjälpmedel, så kallade styrmedel. Styrmedlen kan delas in i tre separata kategorier vilka är formella styrmedel, organisationsstruktur samt mindre formaliserade styrmedel (Ax et al., 2009).

Ekonomistyrning är en process som syftar till att motivera och inspirera de anställda i en organisation att agera i enlighet med vad som gynnar organisationens mål och således företagets bästa (*organisation's best interest*). Styrmedlens uppgift kan även agera till att kontrollera de anställda för att uppnå företagets specifika mål (Merchant & Van der Stede, 2012).

1.2 Problemdiskussion

Ett effektivt styrsystem (*performance management system*) förutsätter att dess utformning och intention ligger i linje med hur det uppfattas av användaren. Denna problematik är av vikt för organisationer eftersom styrsystem är kostsamma och kräver mycket resurser vid utformning och implementering. Ett styrsystem som missuppfattas av användaren kan resultera i att användaren blir omotiverad vilket förhindrar ett lönsamt arbete (Merchant & Van der Stede, 2012).

Tidigare forskning har redogjort för ett antal skäl till varför användare uppfattar styrsystem olika, däribland människosyn och incitament (Davis, Schoorman & Donaldson, 1997). Specifika tendenser inom användarens anställningstid, ålder och chefsnivå är dock relativt utforskat. Denna studie ämnar därför till att utforska potentiella korrelationer och samband för respektive variabel i förhållande till hur användaren uppfattar styrsystem. Dessa variabler studeras genom tre hypoteser.

Konkreta slutsatser kring hur anställningstid (*tenure*) påverkar hur styrsystem uppfattas av användaren saknas. Tidigare forskning har däremot studerat området erfarenhet i förhållande till jobbtillfredsställelse (*job satisfaction*) (Kardam & Rangnekar, 2012). Allen och Meyer (1993) har funnit samband som visar att anställda med lång anställningstid och erfarenhet inom en och samma organisation är mindre benägna att byta jobb, i förhållande till anställda med kort anställningstid, detta eftersom dessa anställda känner starkare tillhörighet (*commitment*) till organisationen. Detta resulterar i hypotes 1:

Ju längre tid en chef har varit anställd i en och samma organisation desto större chans att denne har en uppfattning att styrsystemet möjliggör dennes arbete.

Sambandet mellan ålder och motivation respektive ålder och jobbtillfredsställelse är i litteraturen omdiskuterat. Motivation och jobbtillfredsställelse grundar sig på olika faktorer beroende på den anställdas ålder, där äldre anställda värdesätter goda relationer och trygghet

medan yngre anställda värdesätter kunskap och personlig utveckling. Studier visar dock att motivation och jobbtillfredsställelse inte nödvändigtvis avtar med åldern (Yucel & Beaktas, 2012; Alniaçık, Alniaçık, Akçin, & Erat, 2012; Bernal, Snyder & McDaniel, 1998). Detta resulterar i hypotes 2:

Ju äldre en chef är desto större chans att denne har en uppfattning att styrsystemet möjliggör dennes arbete.

Om användaren deltar i utformningsprocessen ökar sannolikheten att styrsystemet möjliggör förbättrad arbetsinsats hos användaren vilket effektiviserar verksamheten. Eftersom chefer är delaktiga i utformningsprocessen är sannolikheten större att dessa är mer positivt inställda till styrsystemet, i förhållande till operativt anställda, och därmed ser styrsystemet som möjliggörande istället för begränsande (Adler & Borys, 1996). Detta resulterar i hypotes 3:

Ju högre chefsnivå en chef besitter desto större chans att denne har en uppfattning att styrsystemet möjliggör dennes arbete.

1.3 Syfte

Syftet med denna studie är att fastställa huruvida en organisations styrsystem uppfattas som möjliggörande alternativt begränsande för användaren. Användarens uppfattning testas dels generellt, dels genom följande tre hypoteser:

Hypotes 1

Ju längre tid en chef har varit anställd i en och samma organisation desto större chans att denne har en uppfattning att styrsystemet möjliggör dennes arbete.

Hypotes 2

Ju äldre en chef är desto större chans att denne har en uppfattning att styrsystemet möjliggör dennes arbete.

Hypotes 3

Ju högre chefsnivå en chef besitter desto större chans att denne har en uppfattning att styrsystemet möjliggör dennes arbete.

Studien syftar även till att redogöra för möjliga förklaringar till funna samband i respektive hypotes.

1.4 Avgränsningar

Denna studie och dess teorimodell utgår från Adler et al (1996) forskning kring huruvida formalisering kan agera möjliggörande alternativt begränsande för användaren. Resterande litteratur och teorimodeller kring uppfattning av styrsystem tillämpas inte. Studien kommer att behandla styrsystem i sin helhet och således inte redogöra för skillnader inom dess separata delar. Studien avser inte att mäta företagets prestation till följd av styrsystemet. Enbart en organisation kommer att undersökas och användare av styrsystem avgränsas till anställda med chefsbefattning. Enkätens utformning och svar innehåller mer omfattande data än det som behandlas i studien. Endast tendenser inom användarens uppfattning analyseras utifrån variablerna anställningstid, ålder samt chefsnivå. Förutom en kortare analys kring kommunikation och formaliserings påverkan på uppfattning avser inte denna studie att redogöra för andra faktorer kring vad användarens uppfattning av styrsystem beror på.

2. Referensram

Detta kapitel redogör för studiens teoretiska referensram. Kapitlet behandlar bakgrunden till valda variabler i studiens hypoteser samt hur styrsystem kan utformas för att agera möjliggörande alternativt begränsande för användaren. Avslutningsvis redogörs för studiens analysmodell och författarnas egen definition på när styrningen anses vara möjliggörande respektive begränsande för användaren.

2.1 Faktorer som bidrar till ett välfungerande styrsystem

Ett välfungerande styrsystem kännetecknas av deltagande och kännedom bland organisationens anställda. Oavsett om organisationen är toppstyrd (*top-down approach*) eller bottenstyrd (*bottom-up approach*) är det viktigt att alla chefer, oavsett befattningsnivå, är väl medvetna om vad företaget vill åstadkomma och hur (Ferreira & Otley, 2009).

Om mål- och resultatstyrning (*result control*) ska kunna ske effektivt är det viktigt att de styrmått som ledningen kommunicerar ner i organisationen ligger i linje med organisationens mål. Oklara riktlinjer (*lack of direction*) och kommunikationssvårigheter vad gäller organisationens övergripande mål och strategier är ett återkommande problem i praktiken vilket i sin tur innebär att cheferna kan uppfatta målen som motstridiga och motsägelsefulla. Effekten blir att mellanchefer och operativt anställda blir förvirrade och tappar fokus vilket leder till att stress uppstår då de fortfarande har ansvar för att uppfylla målen och deras utrymme för att vara innovativa och kreativa begränsas. Anställdas enskilda handlingar kan således omedvetet komma att motverka företagets bästa (Merchant & Van der Stede, 2012).

Informationsflöden är en central del av ett välfungerande styrsystem. Ferreira et al (2009, s. 273) väljer att beskriva informationsflöden som att ”they act like the nervous system in the human body, transmitting information from the extremities to the centre and from the centre to the extremities”. En annan viktig aspekt att ta i beaktning är användbarhet. Användarna av styrsystem måste kunna påverka utfallet av deras individuella arbete för att uppnå organisationens mål. Användbarheten av styrsystem har diskuterats vara mer betydelsefull än styrsystems utformning. Ferreira et al (2009) poängterar vikten av kontinuerlig uppföljning och anpassning av styrsystem för att bevara styrsystems aktualitet.

Slutligen, även om styrsystem är utformade och används på ett korrekt sätt kan ineffektivitet uppstå när användarens uppfattning om styrsystem inte överensstämmer med dess intention. Ett styrsystem som missuppfattas av användaren kan resultera i att användaren blir omotiverad vilket förhindrar ett lönsamt arbete (Merchant & Van der Stede, 2012). För att undvika missuppfattningar är det viktigt att mål och strategier når ut till såväl chefer som operativt anställda genom att anpassa, framställa och kommunicera rätt saker vid rätt tillfälle (Ferreira et al., 2009).

2.2 Att uppfattas som möjliggörande alternativt begränsande

Forskning inom organisationsteori redogör för två motstridiga effekter av byråkrati. Det negativa synsättet säger att byråkrati hämmar kreativitet och motivation samt främjar missnöje hos de anställda. Det positiva synsättet säger att byråkrati behövs för att ge vägledning och ansvar vilket ökar effektiviteten hos de anställda. Huruvida effekten av formalisering (*formalization*) på de anställdas attityder är positiv eller negativ är en funktion av huruvida denna formalisering möjliggör de anställdas prestationer alternativt om denna formalisering är tvingande och därmed begränsar de anställdas medgörlighet (Adler et al.,

1996). Effektivitet och inställning är därför två viktiga delar av användarens uppfattning av styrsystem.

Formalisering definieras som omfattningen av skriftliga regler, rutiner och instruktioner (Mintzberg, 1979). Enligt Marsden, Cook och Knoke (1994) arbetar majoriteten av människor i organisationer med omfattande manualer, arbetsbeskrivningar och regler att följa. Tidigare forskning har fokuserat på effekten av olika grader av formalisering men har dessvärre inte studerat olika typer av formalisering. Den senaste forskningen har lyckats särskilja två typer av formalisering beroende på formaliseringens utformning. Formalisering som möjliggör (*enabling control*) de anställda att utföra sina arbetsuppgifter samt formalisering som begränsar (*coercive control*) de anställdas motivation och medgörlighet (Adler et al., 1996).

Enligt Walton (1985) har formalisering en negativ klang eftersom "rules and procedures substitute for, rather than complement or encourage, employee commitment". Tvingande styrning leder till sjukfrånvaro, upphävande av självständighet samt stress (Rousseau, 1978). Kakabadse (1986) har dessutom funnit samband som säger att formalisering leder till maktlöshet. Formalisering som försvagar användarens tillhörighet till en specifik organisation och minskar dennes jobbtillfredsställelse kan leda till att användarens innovation begränsas. Studier har visat att formalisering därför är ett ineffektivt verktyg för att hantera innovation och förändringar i en organisation (Burns & Stalker, 1961; Thompson, 1965). Innovationsfrågan är därför en viktig del av användarens uppfattning av styrsystem.

Om de anställda upplever att deras individuella mål korrelerar, om så i liten skala, med organisations mål anser de att formalisering möjliggör effektivitet. Under dessa antaganden kommer de anställda medgörligt att följa skriftliga regler, rutiner och instruktioner (Adler et al., 1996). Målen korrelation är därför en viktig del av användarens uppfattning av styrsystem.

Flera studier har klargjort att formalisering minskar konflikter på arbetsplatsen samtidigt som de anställdas stressnivå sjunker och de anställdas jobbtillfredsställelse ökar (Jackson & Schuler, 1985; Senatra, 1980). Contingency-teorin (*contingency theory*) påpekar att anställda reagerar positivt till hög formalisering vid standardiserade arbetsuppgifter likväl positivt till låg formalisering vid icke rutinemässiga arbetsuppgifter. Rätt grad av formalisering leder till att de anställda blir mer motiverade och känner starkare tillhörighet till organisationen (Adler et al., 1996). Motivationsfrågan är därför en viktig del av användarens uppfattning av styrsystem.

Ett välutformat styrsystem kännetecknas av kontinuerlig dialog mellan användare, utformare och beslutsfattare. Om användare deltar i processen ökar sannolikheten för att styrsystems utformning möjliggör förbättrad arbetsinsats hos de anställda vilket effektiviserar verksamheten. Organisationer tenderar även med jämna mellanrum att omstrukturera sina styrsystem. En omstrukturering med förhoppningen att implementeras som möjliggörande riskerar istället att uppfattas som tvingande och således begränsande (Adler et al., 1996).

Sammanfattningsvis, formalisering kan utformas som antingen möjliggörande eller begränsande. Att agera möjliggörande innebär att användaren lättare kan utföra sina arbetsuppgifter samt öka sin medgörlighet, motivation och effektivitet. Att agera begränsande innebär att användarens innovation och jobbtillfredsställelse minskar samt att självständigheten upphävs. Kommunikation och kontinuerlig dialog samt att användarens mål korrelerar med

organisationens mål är viktiga faktorer som bidrar till hur formalisering uppfattas av användaren.

2.3 Oberoende variabler

2.3.1 Anställningstid

Kardam och Rangnekar (2012) har studerat huruvida erfarenhet och utbildningsnivå korrelerar med anställdas jobbtillfredsställelse¹. Resultatet av studien indikerar att det inte existerar några signifikanta skillnader mellan varken längden erfarenhet eller utbildningsnivå relaterat till anställdas jobbtillfredsställelse. Allen och Meyer (1993) förklarar dock att en anställd med lång anställningstid hinner skapa ett starkt emotionellt band till organisationen och denne känner således en stark tillhörighet till organisationen. Anställda med lång anställningstid och erfarenhet inom en och samma organisation kan därför vara mindre benägna att byta jobb, i förhållande till anställda med kort anställningstid.

2.3.2 Ålder

Enligt Rosen och Jerdee (1976) har ålder en påverkan på anställdas prestationsförmåga och vad anställda värdesätter inom en organisation. Skillnader i prestationsförmåga yttrar sig i att äldre anställda tenderar att producera arbete med hög kvalitet och yngre anställda producerar istället arbete med hög kvantitet. Dock visar Iun och Huang (2007) att äldre anställda som känner stark tillhörighet till en organisation har lika mycket att bidra med som yngre anställda. Äldre anställda tenderar att värdesätta goda relationer och trygghet och dessa har visats vara mer lojala, pålitliga och samarbetsvilliga än yngre anställda. Yngre anställda värdesätter snarare kunskap och personlig utveckling. Tidigare forskning har kunnat visa ett svagt positivt samband mellan variablerna ålder och jobbtillfredsställelse samt motivation vilket innebär att jobbtillfredsställelse och motivation inte nödvändigtvis avtar med åldern (Yucel et al., 2012; Alniaçık et al., 2012; Bernal et al., 1998).

2.3.3 Chefsnivå

Assymetri i maktbalansen mellan chefer och operativt anställda leder till att dessa två parter uppfattar styrsystem på olika vis. Eftersom chefer är delaktiga i utformningsprocessen är sannolikheten större att dessa är mer positivt inställda till styrsystem och därmed ser styrsystem som möjliggörande istället för begränsande. Operativt anställda kan i många fall uppfatta styrsystem som tvingande. För att samtliga anställda ska uppfatta styrsystem som möjliggörande krävs det att gapet mellan parterna i makt, vetskap och belöningar minskar (Adler et al., 1996).

¹ Jobbtillfredsställelse definieras som en anställds emotionella känslor till dennes jobb.

2.4 Analysmodell

För att fastställa hur användaren uppfattar styrsystem i studiens analys tillämpar författarna tidigare forskning för att skapa en egen definition på begreppen möjliggörande och begränsande.

I denna studie anses styrningen möjliggörande när

- användaren utför sitt arbete mer effektivt.
- användaren har en positiv inställning till styrsystemet.
- användaren ges mer utrymme för innovation.
- användarens mål överensstämmer med organisationens mål.
- användaren motiveras av styrsystemet.

I denna studie anses styrningen begränsande när

- användaren utför sitt arbete mindre effektivt.
- användaren har en negativ inställning till styrsystemet.
- användaren ges mindre utrymme för innovation.
- användarens mål inte överensstämmer med organisationens mål.
- användaren inte motiveras av styrsystemet.

Analysmodellen sammanfattar studiens teori och syfte, med intentionen att underlätta analysförfarandet. Analysmodellen åskådliggör således för den beroende variabeln användarens uppfattning, vilken är antingen möjliggörande eller begränsande, till styrsystem i förhållande till de oberoende variablerna anställningstid, ålder och chefsnivå.

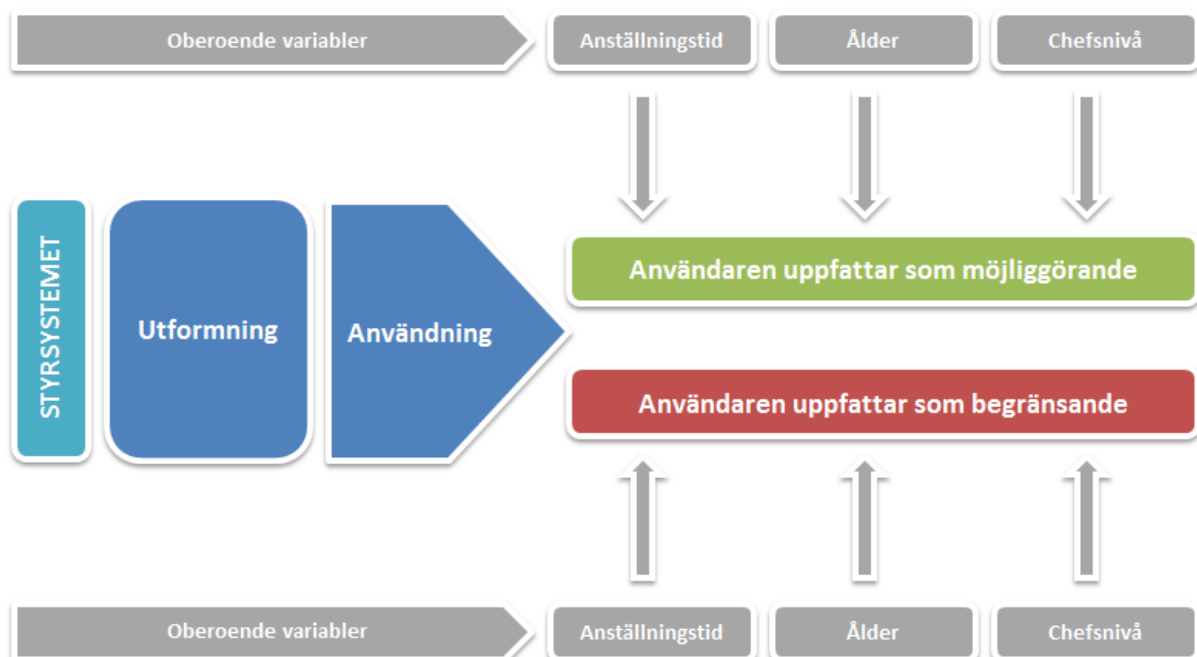


Bild 1: Analysmodell (Källa: Egen produktion)

3. Metod

Detta kapitel redogör för studiens metodologiska utgångspunkter. Kapitlet inleds med att beskriva val av metod för att därefter precisera val av tillvägagångssätt. Då denna studie avser att analysera användarnas uppfattning om en organisations styrning tillämpas enkätundersökning och följaktligen bivariat analys för behandling av data. Slutligen presenteras studiens trovärdighet.

3.1 Inledning

Syftet med denna studie är som framgår av tidigare kapitel att fastställa huruvida en organisations styrsystem uppfattas som möjliggörande alternativt begränsande för användaren. Tidigare forskning inom ämnet har främst fokuserat på styrsystems utformning, men har uteslutit modeller kring huruvida styrsystem uppfattas som möjliggörande alternativt begränsande för användaren. Författarna har därför med stöd av tidigare forskning valt att skapa en egen modell och definition på när styrsystem uppfattas som möjliggörande alternativt begränsande för användaren.

Genom iakttagelse har samband funnits och därifrån har slutsatser dragits om situationen som har studerats. En redogörelse har gjorts för anställningstid, ålder och chefsnivå och vidare en analys huruvida dessa tre variabler har inverkan på användarens uppfattning om styrsystem som möjliggörande alternativt begränsande.

3.2 Val av metod

Studien har baserats på en deduktiv ansats hos ett fallföretag. En kvantitativ metod har tillämpats i form av en enkätundersökning, se bilaga 1, genomförd på en organisation.

I en deduktiv ansats förs ett resonemang kring ett antal logiska samband och slutsatser dras utan att nödvändigtvis iaktta verkligheten (Bryman & Bell, 2013). I denna studie har tidigare forskning använts som stöd för att skapa hypoteser om vilka variabler som har en inverkan på användarens uppfattning av styrning. Observationer från fallföretaget har tillämpats för att bekräfta eller förkasta valda hypoteser.

3.3 Datainsamling

3.3.1 Sekundärdata

Sekundärdata är data som har samlats in vid en annan tidpunkt och för ett annat ändamål än för studien ifråga. Skrivprocessen har inletts med insamling av sekundärdata för att erhålla grundläggande kunskap om valt problemområde vilket har underlättat studiens precisering och avgränsning. Sekundärdata har tillämpats för att jämföra studiens resultat med tidigare forskning och på så sätt öka studiens vetenskaplighet. Till skillnad från primärdata är sekundärdata en tidseffektiv insamlingsmetod och mängden tillgängligt material är stor. Nackdelar är att materialet kan feltolkas, saknar aktualitet samt att källorna inte alltid är tillförlitliga (Bryman & Bell, 2013). Samtliga risker har i denna studie minimerats genom att söka material via erkända databaser med referentgranskning (*peer review*) där enbart vetenskapliga artiklar publiceras.

Det första steget i studiens skrivprocess har varit insamling av extern sekundärdata genom litteraturstudie kring ämnet formalisering. Genom att skapa teoretisk kunskap baserad på tidigare forskning stöds studiens syfte och hypoteser vilket i sin tur har underlättat och tydliggjort enkätens utformning och vidare studiens analys. Sökning av litteratur har skett via

bibliotekets databaser, Business Source Premier, EBSCO samt ScienceDirect, och främst har sökorden ekonomistyrning (*management control*), utformning (*enabling and coercive control*), formalisering (*formalization*), motivation (*motivation*), jobbtillfredsställelse (*job satisfaction*), erfarenhet (*experience*), ålder (*age*) samt anställningstid (*tenure*) använts, både fristående och i kombination med varandra. Dessutom har intern sekundärdata i form av intern dokumentation över organisationens styrning och styrkortsmodell använts.

3.3.2 Primärdata

Primärdata är data som har samlats in av undersökaren själv. Fördelar med primärdata är att fakta anpassas efter problemet som undersöks, data är relevant och tidsenlig samt undersökaren ges frihet att själv bestämma hur strukturen ska se ut. Nackdelar med primärdata är tidsaspekten vilket skapar kostnader (Bryman & Bell, 2013).

3.3.2.1 Enkätundersökning

Studien har genomförts med en enkätundersökning som primär insamlingsmetod. En enkät består av ett antal slutna frågor som med fördel kan standardiseras och ställas till ett större antal personer. En enkät medför ingen intervjuareffekt vilket minimerar risken för skevheter och andra felaktigheter (Bryman & Bell, 2013). Till skillnad från strukturerade intervjuer går enkäter snabbare att administrera vilket är av stor betydelse i denna studie då en större mängd respondenter är nödvändiga för att överhuvudtaget kunna dra tillförlitliga slutsatser. Det kan dessutom anses vara känsligt att fråga huruvida en användare uppfattar organisationens styrsystem som möjliggörande eller begränsande eftersom denne inte vill riskera att hamna i konflikt med organisationen eller uppleva andra negativa konsekvenser. En enkätundersökning förbygger denna problematik då respondenten behåller sin anonymitet vilket i sin tur tillåter svar som bättre överensstämmer med verkligheten.

Då enkäten besvaras finns det ingen närvarande, som vid strukturerade intervjuer, som kan hjälpa respondenten med eventuell tolkning av frågorna. En annan nackdel med enkäter är risken av bortfall. Om bortfallet är stort ökar risken för skevheter i resultaten (Bryman & Bell, 2013). För att minimera bortfallet och öka svarsfrekvensen har ett begränsat antal frågor som är enkla att besvara valts ut. Dessutom har studien haft stöd, och skickats internt, från organisationens ledning. Utöver detta har påminnelse mejl skickats ut för att öka svarsfrekvensen ytterligare.

Enkäten är i denna studie webbaserad och har således utförts elektroniskt. Enkäten bestod av två delar. För att standardisera respondentens svar innehöll enkäten en kort beskrivning och definition på organisationens styrsystem. Den första delen syftade till att få en uppfattning om den svarandes profil. Detta har mätts genom ett antal olika variabler. Den andra delen syftade till att ge svar på om användaren uppfattar organisationens styrsystem som möjliggörande alternativt begränsande. Detta har mätts genom ett antal påståenden som respondenten var tvungen att värdesätta på en femgradig skala.

3.4 Urval

Studien har behandlat en organisation. En önskan har framförts från ledningens sida att utvärdera samtliga chefers uppfattning om organisationens styrning och användarna av styrsystem har således avgränsats till anställda med chefsbefattning. Enkäten har skickats till samtliga 511 anställda med chefsbefattning.

3.5 Databehandling

Primärdata som framkom av enkätundersökningen har bearbetats genom statistisk analys i datorprogrammet IBM SPSS, där tabeller och diagram samt samband och korrelationer har tagits fram. Variablerna anställningstid, ålder och chefsnivå har i sin tur genomgått hypotestest för att acceptera eller förkasta valda hypoteser. Resultatet av databehandlingen har legat till grund för studiens analys och slutsats samt förslag till vidare forskning.

För att fastställa samtliga respondenters uppfattning om Trafikverkets styrsystem har en sammanvägning av resultaten från fem specifika påståenden, vilka uppfyller författarnas egen definition på begreppen möjliggörande och begränsande, gjorts. Svar från följande påståenden har behandlats:

- 11. Trafikverkets mål har på ett bra sätt brutits ner till mål på min enhet.*
- 22. Styrningen i Trafikverket som helhet ger mig utrymme för att arbeta innovativt.*
- 23. Styrningen i Trafikverket som helhet stödjer och motiverar mig mitt dagliga arbete.*
- 24. Jag har som helhet en positiv inställning till styrningen i Trafikverket.*
- 25. Styrningen i Trafikverket som helhet är ändamålsenlig och effektiv.*

Samtliga påståenden har rangordnats utifrån följande femgradiga skala:

- Stämmer mycket bra = 5*
- Stämmer ganska bra = 4*
- Stämmer varken bra eller dåligt = 3*
- Stämmer ganska dåligt = 2*
- Stämmer mycket dåligt = 1*

Respondenter med ett genomsnittligt svar som överstiger 3 har fastställts ha en möjliggörande uppfattning. En neutral uppfattning har fastställts vid ett genomsnittligt svar på exakt 3 och en begränsande uppfattning har fastställts vid ett genomsnittligt svar som understiger 3.

Då enkätens påståenden har kategoriserats utifrån rangordning, i detta fall ordinalvariabler, har en metod för att bearbeta icke-parametrisk data tillämpats. Till skillnad från parametriska test behöver data inte vara normalfördelad vid icke-parametriska test.

3.5.1 Bivariat analys

För att finna samtliga samband i studien har bivariat analys tillämpats vilken behandlar två variabler i taget i syfte att visa hur dessa två variabler är relaterade till varandra (Bryman & Bell, 2013). Denna metod bedöms lämplig då samtliga hypoteser i denna studie testas två variabler åt gången. Användarens uppfattning är den beroende variabeln i samtliga hypotestest och den oberoende variabeln består av antingen anställningstid, ålder eller chefsnivå.

Eftersom studien innehåller icke-parametrisk data har den bivariata analysmetoden Spearmans rho (ρ) tillämpats. Det har därefter genomförts hypotestest med en signifikansnivå på 0,10 för att säkerställa att de funna korrelationerna är tillräckligt signifikanta för att accepteras. Samtliga hypotestest är ensidiga, då hypoteserna testas om det finns en korrelation i en specifik riktning, istället för att mäta om en korrelation existerar eller inte (Bryman & Bell, 2013).

Om resultaten är statistiskt signifikanta förkastas nollhypotesen. Det betyder att det inte är särskilt sannolikt att resultaten beror på slumpen eller tillfälligheter.

När en statistisk signifikant korrelation uppkom mellan valda variabler genomfördes ytterligare test för att finna förklaringar till aktuellt samband (Bryman & Bell, 2013). I detta fall har två centrala faktorer i studiens referensram, kommunikation och formalisering, analyserats vidare. Svar från följande påståenden har behandlats:

- 17. Det finns en bra dialog och kommunikation mellan olika delar i Trafikverket.*
- 19. Rutiner och instruktioner ligger på en nivå som möjliggör en effektiv mål- och resultatstyrning och ger samtidigt ett tillräckligt stöd i mitt dagliga arbete.*

Övriga förklaringar till hypotesprövningarnas utfall har hittats genom att studera enkätundersökningen rådata, se bilaga 2.

3.6 Studiens trovärdighet

3.6.1 Validitet

För att öka studiens validitet har författarna tillämpat tidigare forskning för att definiera begreppen möjliggörande och begränsande för att skapa en egen analysmodell. Då studien har omfattat samtliga chefer i organisationen kan en generell slutsats dras om huruvida Trafikverkets styrsystem uppfattas som möjliggörande alternativt begränsande för användaren. För att kunna dra generella slutsatser kring organisationer i allmänhet hade omfattningen på enkätundersökningen troligen behövt innehålla mer än en organisation.

3.6.2 Reliabilitet

Reliabiliteten kan komma att ifrågasättas huruvida studiens primärdata har insamlats på ett tillförlitligt sätt. Ett kritiskt moment i denna studie är graden av svarsfrekvens på enkätundersökningen likväl graden av de svarandens subjektivitet. Eftersom urvalet i studien består av samtliga anställda med chefsbefattning i organisationen bedöms objektiviteten hög och risken för snedvridning låg.

Vid val av statistisk signifikansnivå under hypotesprövningen riskeras två slags fel att begås. Fel av typ I är aktuella då en sann nollhypotes förkastas medan fel av typ II är aktuella då en falsk nollhypotes accepteras. Om en högre signifikansnivå accepteras, accepteras även risken för ett större felaktigt stickprov. Denna studie löper större risk att utsättas för fel av typ I än för fel av typ II. För att öka reliabiliteten kan en lägre signifikansnivå väljas². I denna studie bedöms urvalet i studien vara tillräckligt stort för att kunna tillämpa en signifikansnivå på 0,10, eftersom ett större urval ökar sannolikheten att mätningen är statistiskt signifikant. Det bör även påpekas att metoder för analys av relationer mellan variabler handlar om samband, inte om kausalitet. Det kan således inte dras en slutsats att en viss variabel orsakar en annan (Bryman & Bell, 2013).

Under enkätens utformning har författarna hämtat inspiration från liknande enkätundersökningar samt valt att be personer med erfarenhet inom området korrekturläsa enkätutkast löpande. Inget pilottest har genomförts vilket minskar reliabiliteten. För att öka reliabiliteten har enkäten skrivits med Trafikverkets interna språkbruk och utöver detta har enkäten haft stöd, och skickats internt, från organisationens ledning.

² Antingen 0,05 eller 0,01.

4. Empiri

Detta kapitel redogör för studiens empiriska material. Kapitlet inleds med att beskriva vad som karaktäriserar Trafikverkets organisationsstruktur och styrfilosofi. Därefter presenteras studiens resultat av genomförd enkätundersökning på Trafikverket vilket sorteras efter generell, hypotes 1, hypotes 2 och hypotes 3 samt exemplifiering av respondenters egna kommentarer.

4.1 Trafikverkets organisationsstruktur

Trafikverket etablerade sin verksamhet den 1 april 2010. Myndighetens verksamhet omfattar tidigare Banverket, Rikstrafiken, Rederinämnden, Vägverket, den långsiktiga planeringen vid Sjöfartsverket och Transportstyrelsen samt en del av tidigare SIKÄ (Statens institut för kommunikationsanalys). Trafikverkets uppdrag är i huvudsak att ansvara för den långsiktiga infrastrukturplaneringen för väg- och järnvägstrafik, sjö- och luftfart samt för byggande och drift av statliga vägar och järnvägar (Trafikverket årsredovisning, 2014).

Trafikverkets huvudkontor finns beläget i Borlänge och organisationens sex regionkontor finns belägna i Luleå respektive Gävle, Stockholm, Eskilstuna, Göteborg och Kristianstad. Trafikverket har cirka 6 300 tillsvidareanställda. Organisationen delas in i sju centrala funktioner och fem verksamhetsområden (Trafikverket årsredovisning, 2014).

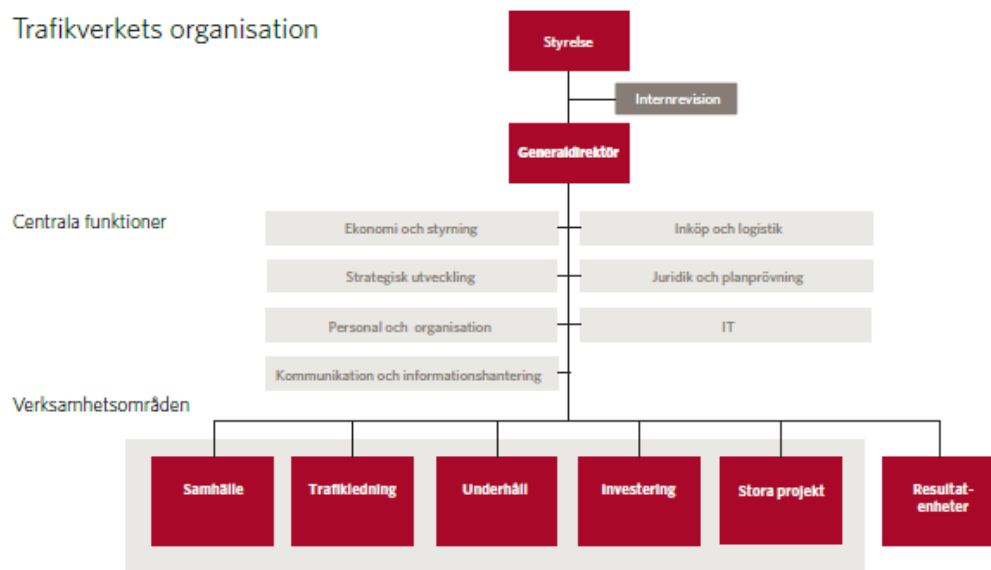


Bild 2: Trafikverkets organisation (Källa: Intern dokumentation)

4.2 Trafikverkets styrfilosofi³

Trafikverket är en statlig myndighet vilket innebär att Trafikverket ska hushålla med statens medel efter bästa förmåga genom att skapa största möjliga värde för medborgare och näringsliv samt uppfylla regeringens krav och mål. Organisationen är således inte vinstdrivande.

Styrningen i Trafikverket ska utgå från den gemensamma styrfilosofin vilken är mål- och resultatstyrning. Politiska mål och strategier, lagar och förordningar, leveranskvaliteter,

³ Avsnitt 4.2 Trafikverkets styrfilosofi är skriven utifrån Trafikverkets interna dokumentation.

transportplaner, instruktioner och regleringsbrev för Trafikverket samt Trafikverkets vision och verksamhetsidé bidrar alla till att forma organisationens styrning.

Trafikverkets styrfilosofi består av fyra centrala delar. För det första finns det en tro på individens förmåga att åstadkomma resultat i samverkan med andra. För det andra ska cheferna skapa förutsättningar för de anställda och cheferna är likväl bärare av Trafikverkets värderingar. För det tredje förs dialog och kommunikation i samtliga led och samverkan sker över gränser. Och slutligen, olika styrformer kombineras med utgångspunkt från verksamhetens förutsättningar.

4.2.1 Styrformer

Trafikverket ska tillämpa mål- och resultatstyrning. Finansiell styrning, regelstyrning och gemensamma värderingar är kompletterande styrformer.

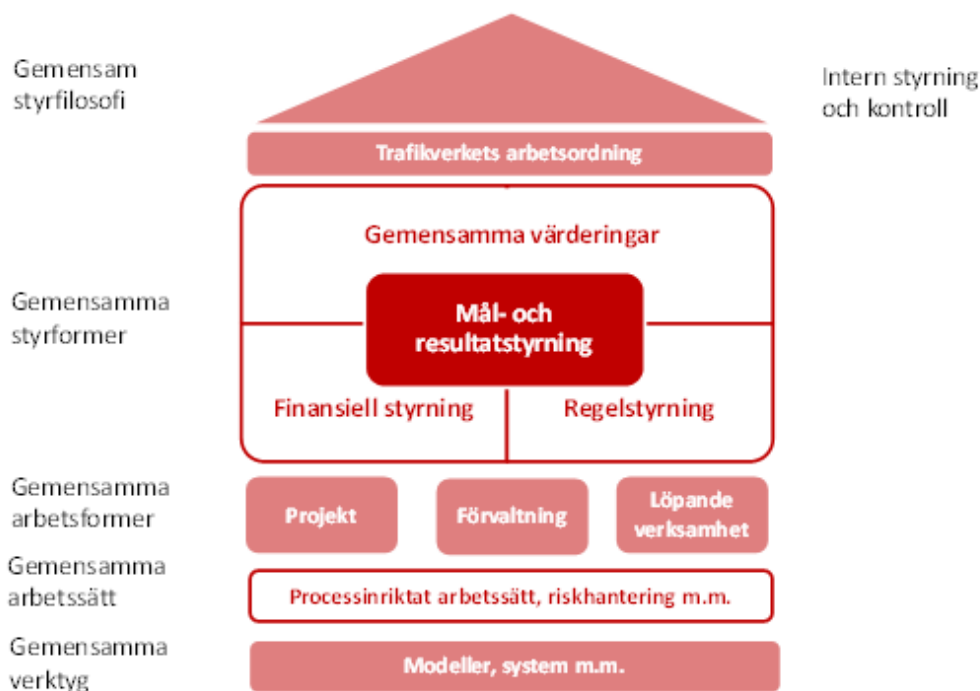


Bild 3: Grunden för Trafikverkets styrning och ledningssystem (Källa: Intern dokumentation)

4.2.1.1 Mål- och resultatstyrning

Mål- och resultatstyrning definieras enligt Trafikverket som "mål anges, att resultatinformation tas fram systematiskt och att resultatet analyseras och bedöms mot uppställda mål". Mål- och resultatstyrning bygger på ett delegerat ansvar och förtroende för de anställda kombinerat med systematisk uppföljning. Trafikverket tillämpar verksamhetsansvar vilket innebär att resultatansvariga chefer ska ha möjligheter att påverka måluppfyllelsen.

Styrkort används för att uppnå organisationens strategiska mål och vision. Samtliga mål utsätts för riskhantering. Syftet är att kontrollera att målen är både utmanande och realistiska.

4.2.2 Styrkortsmodell

Trafikverkets styrkortsmodell implementerades i samband med myndighetens etablering den 1 april 2010. Syftet med styrkortsmodellen är att inrikta verksamheten på det som är avgörande att lyckas med, det vill säga det som är kritiskt. Styrkortsmodellen ska därför grundas på en helhetssyn, bidra till lärande och förbättring samt ha ett medborgarperspektiv och vara resultatorienterad.

Styrkort definieras enligt Trafikverket som ”sammanställning av resultatmål uppdelad på perspektiv för hela eller en del av organisationen”. Styrkortet består av resultatmål på ett till tre års sikt. Styrkortsmodellen syftar till att stödja ett arbetssätt som innebär att organisatoriska enheter visar hur man bidrar till måluppfyllelse på högre organisatorisk nivå.

Genom att utgå från flera olika perspektiv vid framtagande av mål och mått uppfyller Trafikverket en balanserad styrning. Trafikverkets styrkortsmodell bygger på att det finns ett orsak-verkan samband mellan de olika perspektiven i modellen.

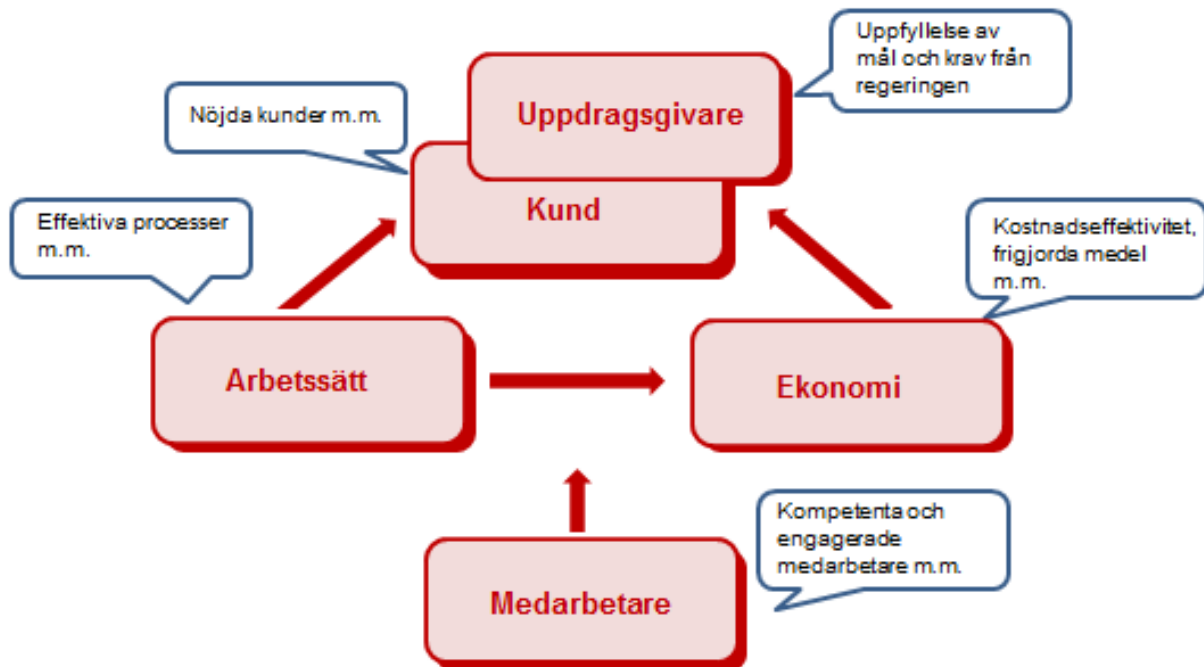


Bild 4: Trafikverkets olika perspektiv i styrkortsmodellen (Källa: Intern dokumentation)

Trafikverkets styrkortsmodell utgår från ett gemensamt ramverk med fem steg för framtagande av styrkort. Ytterligare fyra steg tillkommer för användningen av styrkort i hela organisationen. Riskhantering är en integrerad del av styrkortsmodellen.

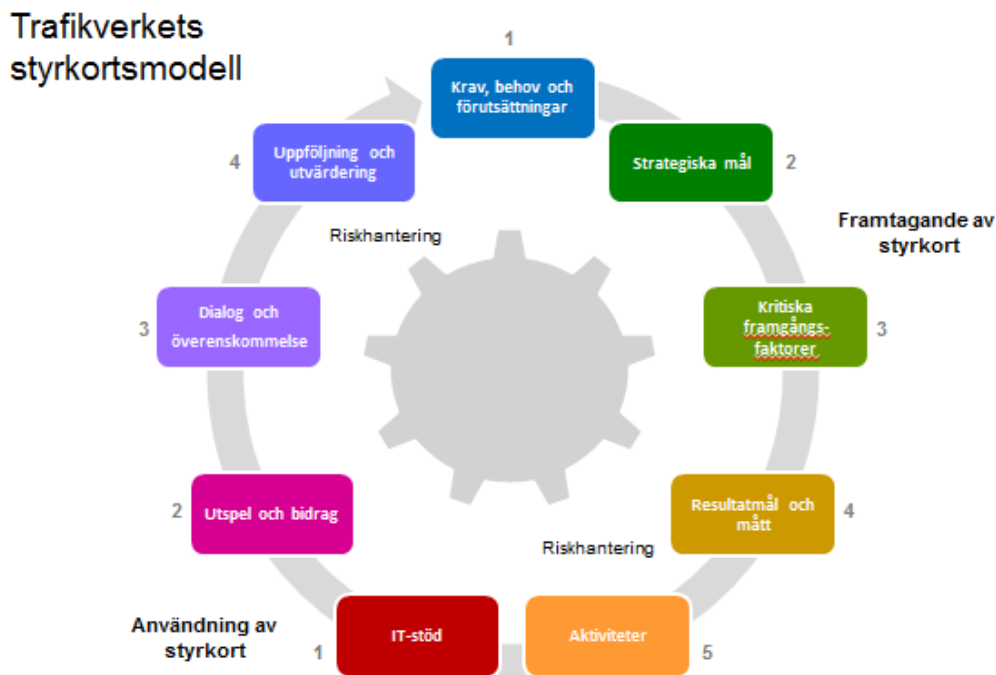


Bild 5: Trafikverkets styrkortsmodell (Källa: Intern dokumentation)

4.2.2.1 Framtagande av styrkort

Styrkort kan tas fram på olika nivåer i organisationen. Trafikverket har som krav att styrkort ska tas fram minst ned till region- eller avdelningsnivån eller motsvarande inom verksamhetsområdena och resultatenheterna och minst för funktionsnivån inom de centrala funktionerna. Dessa organisatoriska enheter bestämmer i sin tur vilka nivåer under dessa som styrkort ska tas fram.

4.2.2.2 Användning av styrkort

Tillämpning och användning av styrkort i organisationen sker i fyra steg. Första steget är integrering med hjälp av IT-stöd, där PULS är Trafikverkets interna system för planering, uppföljning, ledning och styrning. Andra steget nämner att styrkortsmodellen ska ge förslag till mål och bidra till måluppfyllelse. Modellen ger förutsättningar för att styrsignaler får genomslag i organisationen samt stödjer ett arbetssätt som innebär att organisatoriska enheter på alla nivåer visar hur man bidrar till måluppfyllelse på högre nivå. Tredje steget inkluderar en dialog mellan ansvarig chef och överordnad chef i verksamhetsplaneringen vilket ger förutsättningar för att diskutera och kvalitetssäkra styrkort. Styrkort ingår i den årliga överenskommelsen mellan ansvarig chef och överordnad chef vilket syftar till tydliggöra och förstärka styrningen. Slutligen sker en systematisk uppföljning vilket är en förutsättning för en effektiv mål- och resultatstyrning. Styrkorts målen följs upp efter varje tertial. Uppföljningen ger underlag för utvärdering och omprövning av resultatmål, kritiska framgångsfaktorer och strategiska mål.

4.3 Resultat av enkätundersökning

4.3.1 Generellt

Under den utsatta tidsramen har 323 av Trafikverkets 511 anställda med chefsbefattning fullgjort enkäten. Detta har medfört en svarsfrekvens på 63%.

Följande diagram redovisar den generella uppfattningen av Trafikverkets styrsystem hos samtliga respondenter i denna studie. Majoriteten av respondenterna, 62%, upplever att styrsystemet är möjliggörande.

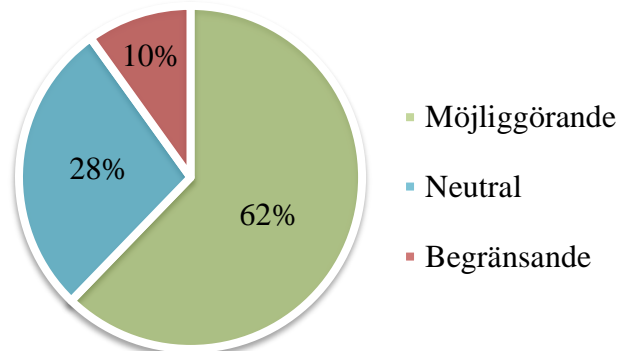


Diagram 1 (Källa: Egen produktion)

4.3.2 Hypotes 1

Följande tabell redovisar samtliga respondenters uppfattning av styrsystem indelad efter anställningstid.

	Anställningstid					Totalt
	upp till 2 år	3-5 år	6-10 år	11-20 år	mer än 20 år	
Uppfattning Begränsande	5	8	9	42	26	90
Neutral	3	3	8	9	9	32
Möjliggörande	15	10	37	74	65	201
Totalt	23	21	54	125	100	323

Tabell 1 (Källa: IBM SPSS)

Följande tabell redovisar korrelationen mellan respondenters uppfattning av styrsystem och deras respektive anställningstid.

Spearman's rho (ρ)		Uppfattning	Anställningstid
Uppfattning	Korrelationskoefficient	1,000	0,008
	Signifikans (ensidigt)	.	0,444
	Antal svar	323	323
Anställningstid	Korrelationskoefficient	0,008	1,000
	Signifikans (ensidigt)	0,444	.
	Antal svar	323	323

Tabell 2 (Källa: IBM SPSS)

Följande diagram illustrerar korrelationen mellan respondenters uppfattning av styrsystem och deras respektive anställningstid. Linjens ekvation är $y = 0,349 - 0,002x$.

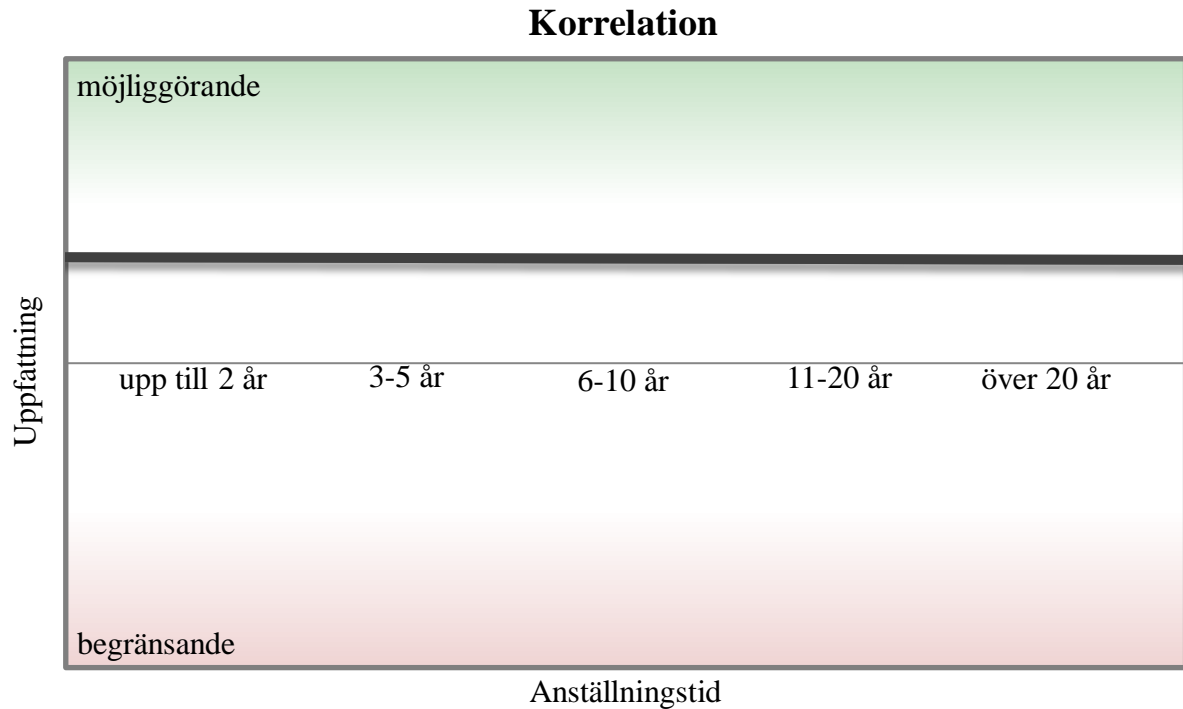


Diagram 2 (Källa: Egen produktion)

Följande uträkning testar huruvida den angivna korrelationen i tabell 2 är statistiskt signifikant och således huruvida hypotes 1 kan accepteras eller förkastas.

$H_0: \rho_1 \leq 0$: Ju längre tid en chef har varit anställd i en och samma organisation desto mindre chans att denne har en uppfattning att styrsystemet möjliggör dennes arbete.

$H_a: \rho_1 > 0$: Ju längre tid en chef har varit anställd i en och samma organisation desto större chans att denne har en uppfattning att styrsystemet möjliggör dennes arbete.

Signifikansnivå: 10%

$\alpha = 0,10$

P-värde: $p = 0,444$

P-värdet jämförs med signifikansnivån och då $p > \alpha$ accepteras nollhypotesen. Detta medför att korrelationen är mindre än eller lika med noll. Sannolikheten att användaren uppfattar styrsystemet som möjliggörande ökar inte nödvändigtvis ju längre tid en chef har varit anställd i en och samma organisation.

4.3.3 Hypotes 2

Följande tabell redovisar samtliga respondenters uppfattning av styrsystem indelad efter ålder.

		Ålder					Totalt
		upp till 25 år	26-35 år	36-45 år	46-55 år	över 56 år	
Uppfattning	Begränsande	1	2	29	40	18	90
	Neutral	0	1	9	21	1	32
	Möjliggörande	0	7	58	96	40	201
Totalt		1	10	96	157	59	323

Tabell 3 (Källa: IBM SPSS)

Följande tabell redovisar korrelationen mellan respondenters uppfattning av styrsystem och deras respektive ålder.

Spearman's rho (ρ)		Uppfattning	Ålder
Uppfattning	Korrelationskoefficient	1,000	0,032
	Signifikans (ensidigt)	.	0,285
	Antal svar	323	323
Ålder	Korrelationskoefficient	0,032	1,000
	Signifikans (ensidigt)	0,285	.
	Antal svar	323	323

Tabell 4 (Källa: IBM SPSS)

Följande diagram illustrerar korrelationen mellan respondenters uppfattning av styrsystem och deras respektive ålder. Linjens ekvation är $y = 0,213 + 0,034x$.

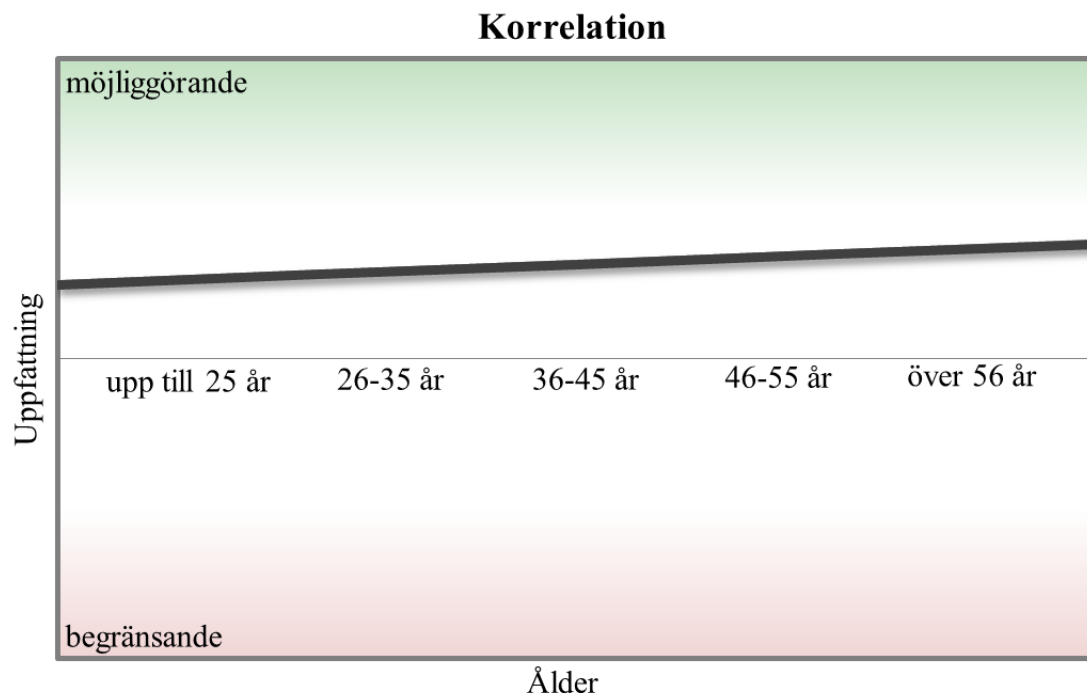


Diagram 3 (Källa: Egen produktion)

Följande uträkning testar huruvida den angivna korrelationen i tabell 4 är statistiskt signifikant och således huruvida hypotes 2 kan accepteras eller förkastas.

$H_0: \rho_1 \leq 0$: Ju äldre en chef är desto mindre chans att denne har en uppfattning att styrsystemet möjliggör dennes arbete.

$H_a: \rho_1 > 0$: Ju äldre en chef är desto större chans att denne har en uppfattning att styrsystemet möjliggör dennes arbete.

Signifikansnivå: 10%
 $\alpha = 0,10$

P-värde: $p = 0,285$

P-värdet jämförs med signifikansnivån och då $p > \alpha$ accepteras nollhypotesen. Detta medför att korrelationen är mindre än eller lika med noll. Sannolikheten att användaren uppfattar styrsystemet som möjliggörande ökar inte nödvändigtvis ju äldre denne är.

4.3.4 Hypotes 3

Följande tabell redovisar samtliga respondenters uppfattning av styrsystem indelad efter chefsnivå.

	Underliggande chefsled					Totalt
	utan personal- ansvar	inga	ett	två	tre	
Uppfattning Begränsande	4	65	15	5	1	90
Neutral	2	23	6	1	0	32
Möjliggörande	5	139	36	16	5	201
Totalt	11	227	57	22	6	323

Tabell 5 (Källa: IBM SPSS)

Följande tabell redovisar korrelationen mellan respondenters uppfattning av styrsystem och deras respektive chefsnivå.

Spearman's rho (ρ)		Uppfattning	Chefsnivå
Uppfattning	Korrelationskoefficient	1,000	0,076
	Signifikans (ensidigt)	.	0,087
	Antal svar	323	323
Chefsnivå	Korrelationskoefficient	0,076	1,000
	Signifikans (ensidigt)	0,087	.
	Antal svar	323	323

Tabell 6 (Källa: IBM SPSS)

Följande diagram illustrerar korrelationen mellan respondenters uppfattning av styrsystem och deras respektive chefsnivå. Linjens ekvation är $y = 0,117 + 0,097x$.

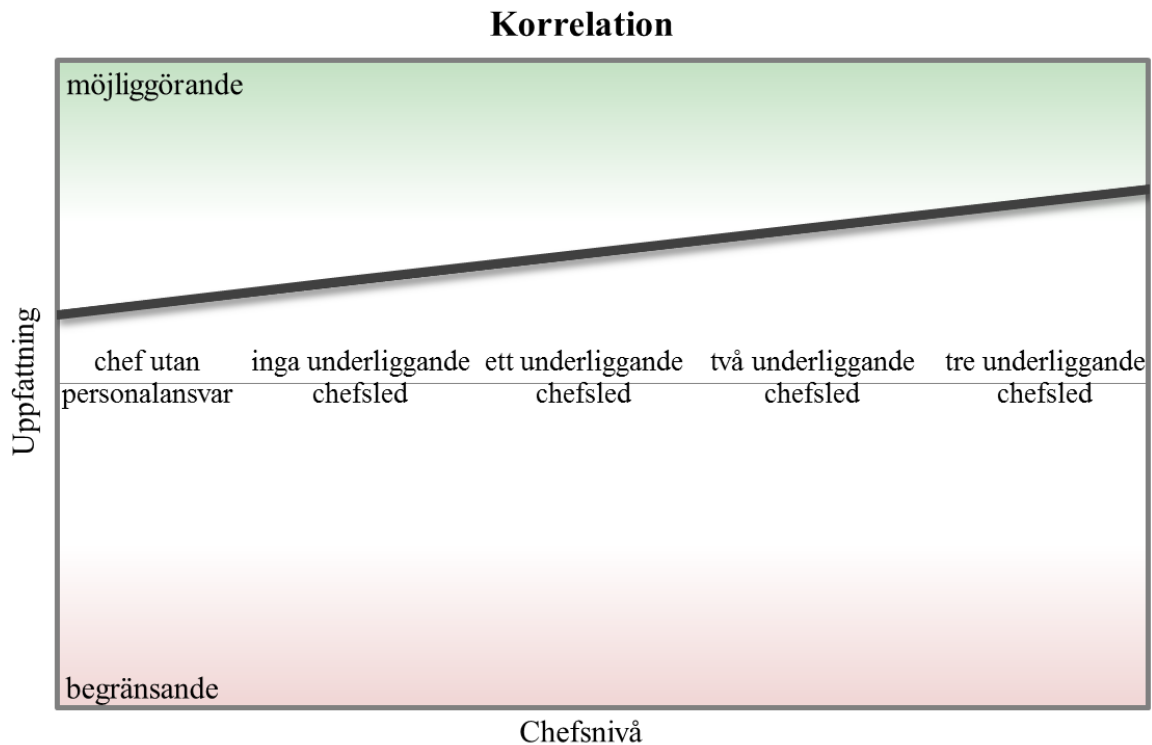


Diagram 4 (Källa: Egen produktion)

Följande uträkning testar huruvida den angivna korrelationen i tabell 6 är statistiskt signifikant och således huruvida hypotes 3 kan accepteras eller förkastas.

$H_0: \rho_1 \leq 0$: Ju högre chefsnivå en chef besitter desto mindre chans att denne har en uppfattning att styrsystemet möjliggör dennes arbete.

$H_a: \rho_1 > 0$: Ju högre chefsnivå en chef besitter desto större chans att denne har en uppfattning att styrsystemet möjliggör dennes arbete.

Signifikansnivå: 10%
 $\alpha = 0,10$

P-värde: $p = 0,087$

P-värdet jämförs med signifikansnivån och då $p < \alpha$ förkastas nollhypotesen. Detta medför att korrelationen är större än noll. Sannolikheten att användaren uppfattar styrsystemet som möjliggörande ökar ju högre chefsnivå denne besitter.

4.3.4.1 Kommunikation

En god kommunikation med övriga anställda, och således olika verksamhetsdelar, i organisationen är som tidigare nämnts en viktig faktor vid utformningen av ett möjliggörande styrsystem. Då sannolikheten att chefen uppfattar styrsystemet som möjliggörande ökar desto högre chefsnivå denne besitter, undersöks om en liknande korrelation existerar för hur god kommunikation upplevs i organisationen. Om denna faktor följer en liknande trend som hypotes 3:s korrelationskoefficient kan det fastställas att kommunikation är en faktor som bidrar till varför chefernas uppfattning av styrsystem ökar med chefsnivån.

Följande tabell redovisar korrelationen mellan hur respondenter upplever organisationens kommunikation relaterat till chefsnivå.

Spearmans rho (ρ)		Kommunikation	Chefsnivå
Kommunikation	Korrelationskoefficient	1,000	0,096
	Signifikans (ensidigt)	.	0,042
	Antal svar	323	323
Chefsnivå	Korrelationskoefficient	0,096	1,000
	Signifikans (ensidigt)	0,042	.
	Antal svar	323	323

Tabell 7 (Källa: IBM SPSS)

Följande diagram illustrerar korrelationen mellan respondenters upplevelse av organisationens kommunikation relaterat till chefsnivå. Linjens ekvation är $y = 2,605 + 0,110x$.

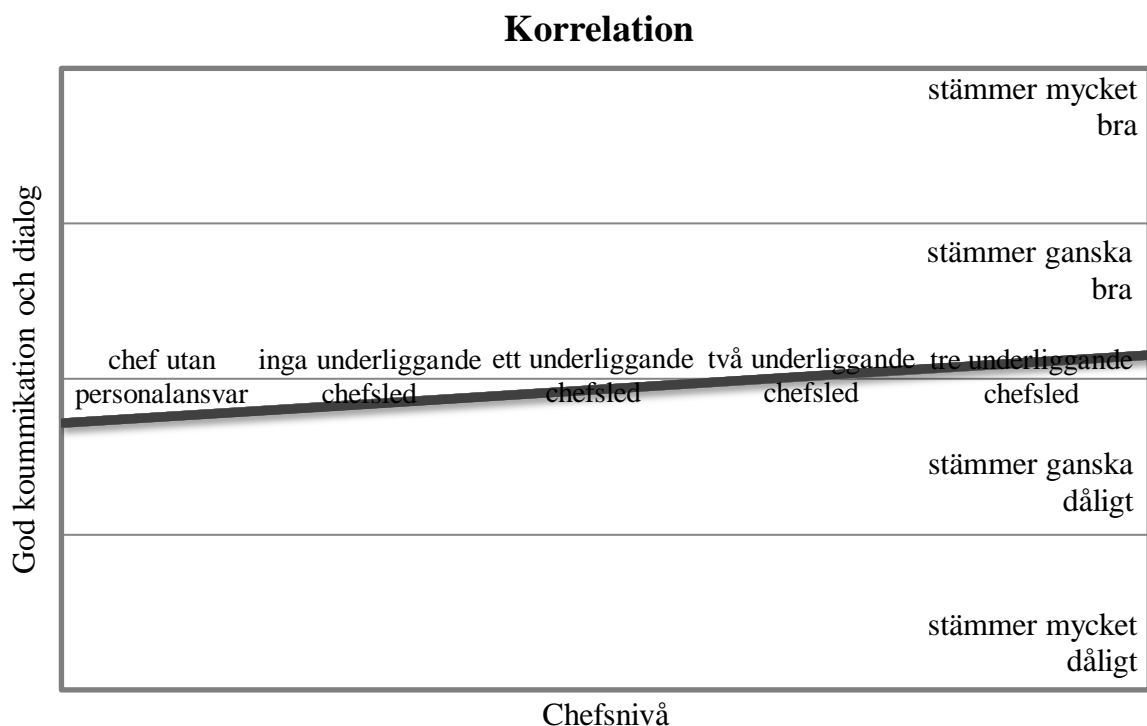


Diagram 5 (Källa: Egen produktion)

Följande uträkning testar huruvida den angivna korrelationen i tabell 7 är statistiskt signifikant och således huruvida hypotesen kan accepteras eller förkastas.

$H_0: \rho_1 \leq 0$: Ju högre chefsnivå en chef besitter desto sämre kommunikation upplever denne i organisationen.

$H_a: \rho_1 > 0$: Ju högre chefsnivå en chef besitter desto bättre kommunikation upplever denne i organisationen.

Signifikansnivå: 10%
 $\alpha = 0,10$

P-värde: $p = 0,042$

P-värdet jämförs med signifikansnivån och då $p < \alpha$ förkastas nollhypotesen. Detta medför att korrelationen är större än noll. Sannolikheten att användaren upplever god kommunikation i organisationen ökar ju högre chefsnivå denne besitter.

4.3.4.2 Formalisering

Formalisering, vilket inbegriper omfattningen skriftliga regler, rutiner och instruktioner, som stödjer är ytterligare en viktig faktor vid utformningen av ett möjliggörande styrsystem. Då sannolikheten att chefen uppfattar styrsystemet som möjliggörande ökar desto högre chefsnivå denne besitter, undersöks om en liknande korrelation existerar för huruvida formalisering upplevs stödja chefens arbete. Om denna faktor följer en liknande trend som hypotes 3:s korrelationskoefficient kan det fastställas att stödjande formalisering är en faktor som bidrar till varför chefernas uppfattning av styrsystem ökar med chefsnivån.

Följande tabell redovisar korrelationen mellan hur respondenter upplever organisationens formalisering relaterat till chefsnivå.

Spearman's rho (ρ)		Formalisering	Chefsnivå
Formalisering	Korrelationskoefficient	1,000	0,110
	Signifikans (ensidigt)	.	0,024
	Antal svar	323	323
Chefsnivå	Korrelationskoefficient	0,110	1,000
	Signifikans (ensidigt)	0,024	.
	Antal svar	323	323

Tabell 8 (Källa: IBM SPSS)

Följande diagram illustrerar korrelationen mellan respondenters upplevelse av organisationens formalisering relaterat till chefsnivå. Linjens ekvation är $y = 2,779 + 0,136x$.

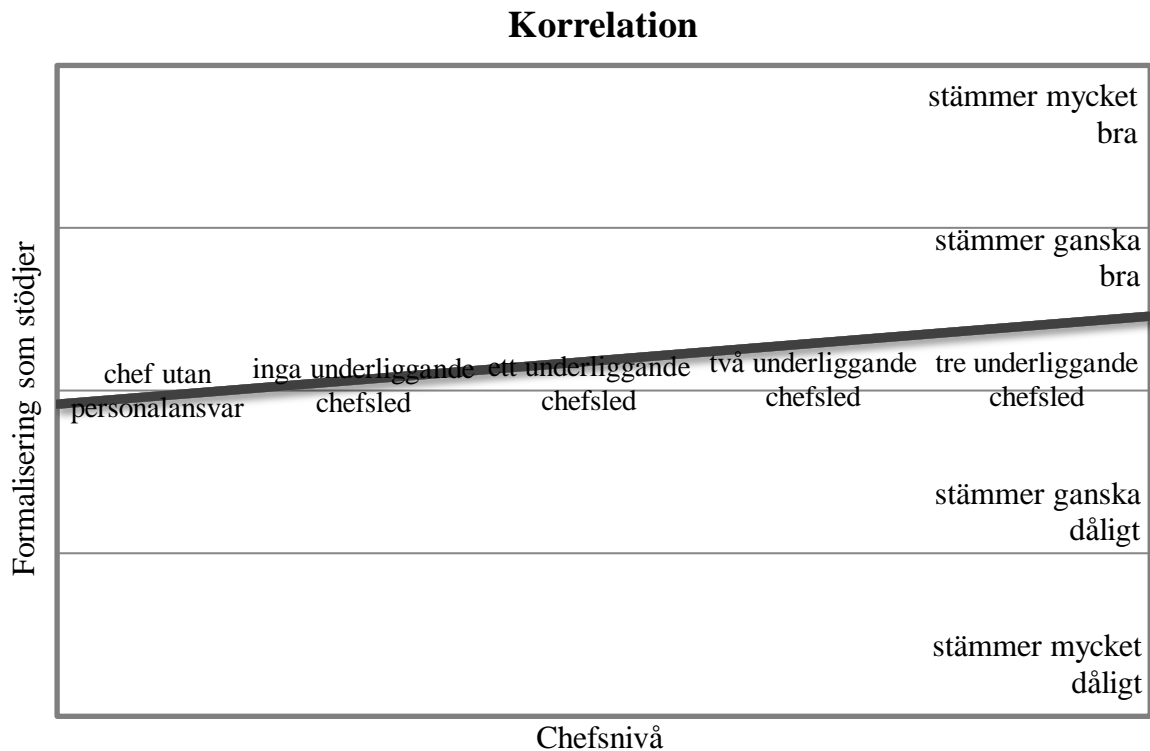


Diagram 6 (Källa: Egen produktion)

Följande uträkning testar huruvida den angivna korrelationen i tabell 8 är statistiskt signifikant och således huruvida hypotesen kan accepteras eller förkastas.

$H_0: \rho_1 \leq 0$: Ju högre chefsnivå en chef besitter desto mindre stödjer formalisering dennes arbete.

$H_a: \rho_1 > 0$: Ju högre chefsnivå en chef besitter desto mer stödjer formalisering dennes arbete.

Signifikansnivå: 10%
 $\alpha = 0,10$

P-värde: $p = 0,024$

P-värdet jämförs med signifikansnivån och då $p < \alpha$ förkastas nollhypotesen. Detta medför att korrelationen är större än noll. Sannolikheten att användaren upplever att formalisering som stödjer möjliggör dennes arbete ökar ju högre chefsnivå denne besitter.

4.3.5 Exemplifiering av respondenters egna kommentarer

Drygt 150 respondenter har valt att lämna kommentarer i enkätundersökningen kring deras individuella uppfattning av Trafikverkets styrsystem.

Majoriteten av studiens respondenter upplever Trafikverkets styrning som bra men i viss mån även komplex och svårtolkad. Generellt sett betonar såväl lägre som högre chefsnivåer att Trafikverkets implementering av styrsystem har misslyckats samt att organisationens kommunikation mellan olika verksamhetsområden är bristfällig.

Nedan följer ett representativt urval av dessa kommentarer:

"Jag har aldrig reflekterat över att styrningen inte skulle vara effektiv eller stödande. Min upplevelse är att det fungerar i stort sett bra."

- första linjens chef (inga underliggande chefsled)

"Styrningen fungerar i stort men där den inte fungerar beror det oftast på att den inte tillämpas eller att den inte ligger på en anpassad nivå, för ytlig eller för djup."

- första linjens chef (inga underliggande chefsled)

"Helhetssyn saknas, alltför många stuprör. Massor med teori, men total brist på implementering."

- andra linjens chef (ett underliggande chefsled)

"Det är inte antalet rapporter som gör verksamheten bättre. För mycket fokus på rapportering."

- första linjens chef (inga underliggande chefsled)

"Bra modell i grunden, men den kräver ett stort inslag av samarbete och att känna till vem som är ansvarig för vad."

- andra linjens chef (ett underliggande chefsled)

"Styrningen är alltför komplex och det är svårt att se vad som är det viktiga."

- första linjens chef (inga underliggande chefsled)

"Själva styrmodellen är i grund bra men för att få effekt måste implementeringen genomsyra samtliga led och där finns stora brister."

- första linjens chef (inga underliggande chefsled)

"Den röda tråden behöver stärkas och styrningen måste vara så pass tydlig att den lyckas tränga ner till första linjens chefer."

- första linjens chef (inga underliggande chefsled)

"Jag upplever att det fortfarande saknas "hängrännor" mellan VO (verksamhetsområden). Jag tycker mig se tendenser till stuprörstänk inom mitt eget VO (verksamhetsområde)."

- andra linjens chef (ett underliggande chefsled)

"Bryt ned övergripande och strategiska mål till tydliga operativa mål i den dagliga verksamheten!"

- första linjens chef (inga underliggande chefsled)

“Viss del av styrningen är alltför komplicerad, detaljerad och teoretisk vilket gör att man riskerar att missa målet, man ser helt enkelt inte skogen för alla träden!”

- tredje linjens chef (två underliggande chefsled)

“Samarbete saknas eller fungerar inte mellan delarna.”

- första linjens chef (inga underliggande chefsled)

“Som det är nu är det till stor del det negativa vi följer upp - om vi också fokuserar på det positiva tror jag att vi kan bli mer innovativa och kreativa.”

- första linjens chef (inga underliggande chefsled)

“För många kockar som vill styra med regler/rutiner mm vid sidan av linjen.”

- första linjens chef (inga underliggande chefsled)

“Styrningen och verktygen för denna finns. Samarbetsklimatet är för dåligt och styrningen efterlevs inte överallt.”

- tredje linjens chef (två underliggande chefsled)

“Bygg inte styrningen uppifrån, utan nedifrån, från den operativa verksamheten där den ska vara verksam.”

- första linjens chef (inga underliggande chefsled)

“Ifrågasättande hos högre chefer när det gäller nya rutiner och övriga dokument saknas nästan helt. Ska utveckling ske bör inte styrning på detaljer ske. Detaljstyrningen bryter effektivt ned motivationen till innovation och utveckling.”

- första linjens chef (inga underliggande chefsled)

“Samarbetet/dialogen mellan olika VO (verksamhetsområden) måste bli bättre, "hängrännorna" saknas. Mycket är regelstyrt, lite utrymme för sunt förnuft och eget tänkande.”

- första linjens chef (inga underliggande chefsled)

“Vi har inte ett helhetsperspektiv. Alla jobbar på i sin VO (verksamhetsområde) men det hänger inte ihop! Det är för komplicerad styrning. Uppmuntra istället de som samverkar.”

- chef utan personalansvar

“Styrning och uppföljning är bra men det måste finnas en bra analys av vad som följs upp. Jag uppfattar att det till stor del finns för mycket ekonomisk uppföljning men att den har mycket större brister vad gäller resultatuppföljningen.”

- andra linjens chef (ett underliggande chefsled)

“Det finns stora brister i kommunikationer mellan olika VO (verksamhetsområden)... jobbar helt i olika världar. Det finns ett regelsystem som ska stödja ett samarbete men det följs inte tyvärr utan det finns en tendens till strutsmetoden stick ner huvudet i sanden så ser du inte problemen.”

- första linjens chef (inga underliggande chefsled)

“Färre kockar - För många steg till beslut, samt att beslut och mandat ligger oftast på en övergripande nivå vilket gör arbetet ineffektivt.”

- första linjens chef (inga underliggande chefsled)

”Styrningen generellt i TRV (Trafikverket) är inte bra, dialogen mellan enheter kunde vara bättre.”

- andra linjens chef (ett underliggande chefsled)

”För mycket styrning på styrkortsområde, som ganska ofta är svåra att fånga ”längst ner”, därmed kan det bli få eller inga mål inom delar av organisationen.”

- första linjens chef (inga underliggande chefsled)

”I det stora hela fungerar styrningen bra. Målstyrningen har inte nått ut i alla delar.”

- fjärde linjens chef (tre underliggande chefsled)

5. Analys

Detta kapitel redogör för studiens analys. Kapitlet förenar vald referensram med studiens empiriska material för att åstadkomma en diskussion kring huruvida hypoteserna ska accepteras eller förkastas samt en redogörelse för möjliga förklaringar till funna samband i respektive hypotes.

5.1 Att uppfattas som möjliggörande alternativt begränsande

5.1.1 Generellt

Majoriteten av studiens respondenter upplever styrsystemet som möjliggörande. Då samtliga respondenter har en chefsbefattning är resultatet förväntat med hänsyn till tidigare forskning kring utformning av styrsystem. Denna studie inkluderar inte operativt anställda vilket kan tänkas ha en påverkan på utfallet. Om operativt anställda hade inkluderats kan det spekuleras att fler hade uppfattat styrsystemet som begränsande. Detta beror på att tidigare forskning har visat att operativt anställda i många fall uppfattar styrsystem som tvingande eftersom dessa, till skillnad från chefer, inte är delaktiga i utformningsprocessen.

5.1.2 Hypotes 1

Hypotesprövningen resulterar i att chansen att användaren uppfattar styrsystemet som möjliggörande inte nödvändigtvis ökar ju längre tid en chef har varit anställd i en och samma organisation. Därför förkastas hypotes 1 i studiens syfte vilken lyder:

Ju längre tid en chef har varit anställd i en och samma organisation desto större chans att denne har en uppfattning att styrsystemet möjliggör dennes arbete.

Tidigare forskning har visat att anställdas jobbtillfredsställelse kan öka med anställningstiden. Denna studie har inte funnit en liknande trend när det gäller användarens uppfattning av organisationens styrning. Sambandet är dessutom nästintill obefintligt vilket innebär att anställningstid inte verkar ha någon påverkan på användarens uppfattning som möjliggörande alternativt begränsande.

Bristen på samband kan tänkas bero på att det 2010 skedde en omorganisation för de anställda där flera myndigheter slogs samman och bildade Trafikverket. Anställda med anställningstid som överstiger fem år har således genomgått denna omorganisation vilket kan ha en negativ påverkan på deras synsätt kring organisationens styrning. Som tidigare forskning har visat finns det en risk att en omorganisation med förhoppning att implementeras som möjliggörande istället uppfattas som begränsande. Anställda med längre anställningstid kan därför ha blivit mer negativa till följd av omstruktureringen vilket i detta fall försvagar sambandet mellan uppfattning och anställningstid.

5.1.3 Hypotes 2

Hypotesprövningen resulterar i att chansen att användaren uppfattar styrsystemet som möjliggörande inte nödvändigtvis ökar ju äldre denne är. Därför förkastas hypotes 2 i studiens syfte vilken lyder:

Ju äldre en chef är desto större chans att denne har en uppfattning att styrsystemet möjliggör dennes arbete.

Tidigare forskning har visat att anställdas motivation och jobbtillfredsställelse inte alltid avtar med åldern. Denna studie bekräftar detta förhållande och visar initialt ett svagt positivt samband mellan användarens ålder och uppfattning av organisationens styrning. Detta samband är dock inte statistiskt signifikant vilket innebär att ålder inte verkar ha någon påverkan på användarens uppfattning som möjliggörande alternativt begränsande.

Det svaga sambandet kan tänkas bero på att anställda tenderar att värdera saker olika vid olika åldrar. Detta betyder inte nödvändigtvis att en äldre anställd är mer negativt inställd i förhållande till en yngre anställd.

När endast välutbildade chefer⁴ analyseras, se diagram 1 i bilaga 2, uppkommer ett liknande synsätt på organisationens styrning mellan dessa parter. Dock är det värt att påpeka att yngre välutbildade chefer tenderar att vara mer negativt inställda till organisationens styrning i förhållande till äldre välutbildade chefer.

5.1.4 Hypotes 3

Hypotesprövningen resulterar i att chansen att användaren uppfattar styrsystemet som möjliggörande ökar ju högre chefsnivå denne besitter. Därför accepteras hypotes 3 i studiens syfte vilken lyder:

Ju högre chefsnivå en chef besitter desto större chans att denne har en uppfattning att styrsystemet möjliggör dennes arbete.

Tidigare forskning har visat att chefer är mer positivt inställda till organisationens styrsystem, i förhållande till operativt anställda, då dessa är delaktiga i utformningsprocessen. Denna studie bekräftar detta förhållande och visar ett relativt starkt positivt samband mellan användarens chefsnivå och uppfattning av organisationens styrning. Detta innebär dock inte att chefsnivå har en direkt påverkan på användarens uppfattning som möjliggörande alternativt begränsande utan visar endast att det finns en stark korrelation.

I Trafikverket ska det till exempel tas fram styrkort ned till minst region- eller avdelningsnivån men inte nödvändigtvis längre ned till sektions- och enhetsnivån. Diagram 2 i bilaga 2 visar att i denna organisation arbetar högre chefsnivåer i större utsträckning med att utforma och följa upp mål än lägre chefsnivåer. Här råder det alltså skillnader i hur mycket en chef är delaktig i utformningsprocessen vilket förklarar varför högre chefsnivåer i större grad uppfattar styrsystemet som möjliggörande.

En användare väljer att uttrycka det som att ”den röda tråden behöver stärkas och styrningen måste vara så pass tydlig att den lyckas tränga ner till första linjens chefer”. En annan påpekar att ”själva styrmodellen är i grund bra men för att få effekt måste implementeringen genomsyra samtliga led och där finns stora brister”. Generellt sett upplever majoriteten av styrsystemets användare, som har valt att lämna egna kommentarer, att implementeringen har misslyckats och att styrsystemet således inte ligger på en anpassad nivå. Detta ligger i linje med tidigare forskning som visar att ineffektivitet kan uppstå då användaren missuppfattar ett styrsystems intention. För att undvika missuppfattningar är det därför viktigt att mål och strategier når ut till hela organisationen, och i synnerhet till lägsta nivåns chefer, genom att anpassa, framställa och kommunicera rätt saker vid rätt tillfälle.

⁴ Välutbildade chefer definieras som de med universitetsutbildning eller högre.

Diagram 3 i bilaga 2 indikerar att samtliga chefsnivåer upplever organisationens nedbrytning av mål som svag och lägre chefsnivåer är i sin tur mer kritiskt inställda än högre chefsnivåer. Detta kan förklaras av att organisationen är toppstyrd och ju högre upp i chefshierarkin en användare arbetar, desto större chans att denne har varit med och tagit fram mål och således varit delaktig i styrsystemets utformningsprocess. En användare bekräftar detta resonemang med orden ”bygg inte styrningen uppifrån, utan nedifrån, från den operativa verksamheten där den ska vara verksam”.

5.1.4.1 Kommunikation

Enligt hypotesprövningen råder det ett starkt positivt samband mellan kommunikation och chefsnivå vilket innebär att chansen att användaren upplever god kommunikation i organisationen ökar ju högre chefsnivå denne besitter. Detta bekräftar att kommunikation är en viktig faktor för att styrsystem ska uppfattas som möjliggörande för användaren.

Flera användare, som har valt att lämna egna kommentarer, indikerar att organisationens kommunikation är bristfällig, och nämner att ”hängrännorna saknas” och att organisationen tillämpar ett ”stuprörstänk”. Generellt sett är lägre nivåers chefer särskilt skeptiska och väljer att uttrycka det som att ”det finns stora brister i kommunikationen mellan olika verksamhetsområden” och att ”dialogen mellan enheter kunde vara bättre”.

Tidigare forskning har visat att kontinuerlig uppföljning och dialog är väsentligt för att bevara styrsystemets aktualitet. Denna studie ger inslag av att lägre nivåers chefer upplever uppföljningen som otillräcklig. Detta kan ge ytterligare en förklaring till varför lägre nivåers chefer upplever en bristfällig kommunikation och dialog i organisationen.

5.1.4.2 Formalisering

Enligt hypotesprövningen råder det ett starkt positivt samband mellan formalisering och chefsnivå vilket innebär att chansen att användaren upplever att formalisering möjliggör dennes arbete ökar ju högre chefsnivå denne besitter. Detta bekräftar att formalisering som stödjer är en viktig faktor för att styrsystem ska uppfattas som möjliggörande för användaren.

Flera användare, som har valt att lämna egna kommentarer, styrker att det finns problem kring hur chefer upplever organisationens formalisering. Lägre chefsnivåer indikerar att de upplever att organisationen genomsyras av ett för stort fokus på rapportering och att ”det är inte antalet rapporter som gör verksamheten bättre”.

Denna studie har funnit tendenser som indikerar att organisationen består av ”för många kockar”. En lägre nivåers chef väljer att uttrycka det som att ”ska utveckling ske bör inte styrning på detaljer ske” och att ”ifrågasättande hos högre chefer när det gäller nya rutiner och övriga dokument saknas nästan helt”. Även högre chefsnivåer tycker att formalisering som stödjer är en viktig aspekt för ett välfungerande och effektivt styrsystem och uttrycker att en ”viss del av styrningen är alltför komplicerad, detaljerad och teoretisk vilket gör att man riskerar att missa målet, man ser helt enkelt inte skogen för alla träden!”.

6. Slutsats

Detta kapitel redogör för studiens slutsats. Kapitlet består av en avslutande diskussion, studiens bidrag samt förslag till vidare forskning.

6.1 Avslutande diskussion

Generellt sett visar denna studie att majoriteten av anställda med chefsbefattning upplever Trafikverkets styrning som möjliggörande.

Hypotes 1 förkastas vilket innebär att denna studie inte kan bevisa att ju längre tid en chef har varit anställd i en och samma organisation desto större chans att denne har en uppfattning att styrsystemet möjliggör dennes arbete. En möjlig förklaring till varför detta samband försvagas är omstruktureringen som har skett i organisationen.

Hypotes 2 förkastas vilket innebär att denna studie inte kan bevisa att ju äldre en chef är desto större chans att denne har en uppfattning att styrsystemet möjliggör dennes arbete. En möjlig förklaring till varför detta samband inte existerar är att anställda tenderar att värdera olika saker vid olika åldrar.

Hypotes 3 accepteras vilket innebär att denna studie kan bevisa att ju högre chefsnivå en chef besitter desto större chans att denne har en uppfattning att styrsystemet möjliggör dennes arbete. Detta samband styrks med att det råder skillnader i hur mycket en chef är delaktig i utformningsprocessen, att nedbrytning av mål upplevs allt sämre desto lägre chefsnivå en chef besitter, och att högre chefsnivåer upplever att kommunikation och formalisering fungerar bättre än lägre chefsnivåer.

Författarna drar därför slutsatsen att huruvida en organisations styrsystem uppfattas som möjliggörande alternativt begränsande för användaren korrelerar med dennes chefsnivå, men inte med dennes anställningstid eller ålder.

6.2 Studiens bidrag

Denna studie har bidragit till en förståelse kring varför olika chefsnivåer upplever en organisations styrning på olika sätt. Författarna anser att resultatet av denna studie kan tillämpas i liknande organisationer med samma omfattning, förslagsvis andra svenska myndigheter. Denna studie stödjer tidigare forskning vad gäller variablerna anställningstid, ålder och chefsnivå. Författarnas bidrag till framtida forskning är att belysa problematiken kring varför högre chefsnivåer, i större grad i jämförelse med lägre chefsnivåer, har en uppfattning att styrsystem möjliggör deras arbete.

6.3 Förslag till vidare forskning

För att kunna dra generella slutsatser om användares uppfattning av organisationers styrsystem föreslår författarna att framtida forskare undersöker fler organisationer, i synnerhet inom den privata sektorn, samt inkluderar operativt anställda för att bredda antalet nivåer som kan studeras.

Denna studie har endast studerat de linjära sambanden mellan uppfattning och anställningstid, ålder respektive chefsnivå. Författarna föreslår därför att undersöka om det finns icke-linjära samband vilka bättre kan förklara förhållandet mellan variablerna. Denna studies datamaterial kan med fördel tillämpas i framtida forskning för att undersöka huruvida andra samband

existerar. Genus och utbildningsnivå kan exempelvis studeras för att se om det existerar en korrelation mellan användarnas uppfattning och dessa respektive variabler.

I denna studie har författarna inte tagit hänsyn till oönskade effekter som kan uppstå till följd av användarnas uppfattning av organisationens styrsystem. Oönskade effekter som kan studeras är exempelvis huruvida användarna upplever stress, motstridiga och otydliga mål eller orimliga förväntningar. Författarna anser att detta kan ge en ökad förståelse för hur styrning påverkar användarna.

Källförteckning

- Adler, P. S., & Borys, B. (1996). Two types of bureaucracy: Enabling and coercive. *Administrative Science Quarterly*, 41(1), 61-89. doi: 10.2307/2393986
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1993). Organizational commitment: Evidence of career stage effects? *Journal of Business Research*, 26(1), 49-61. doi: 10.1016/0148-2963(93)90042-N
- Alniaçık, Ü., Alniaçık, E., Akçin, K., & Erat, S. (2012). Relationships between career motivation, affective commitment and job satisfaction. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 58, 355-362. doi: 10.1016/j.sbspro.2012.09.1011
- Ax, C., Johansson, C., & Kullvén, H. (2009). *Den nya ekonomistyrningen*. Malmö: Liber.
- Bernal, D., Snyder, D., & McDaniel, M. (1998). The age and job satisfaction relationship: Does its shape and strength still evade us? *The Journals of Gerontology Series B: Psychological Sciences and Social Sciences*, 53, 287-293. doi: 10.1093/geronb/53B.5.P287
- Bryman, A., & Bell, E. (2013). *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. Malmö: Liber.
- Burns, T., & Stalker, G., M. (1961). *The Management of Innovation*. London: Tavistock.
- Davis, J. H., Schoorman, F. D., & Donaldson, L. (1997). Toward a stewardship theory of management. *The Academy of Management Review*, 22(1), 20-47. doi: 10.5465/AMR.1997.9707180258
- Ferreira, A., & Otley, D. (2009). The design and use of performance management systems: An extended framework for analysis. *Management Accounting Research*, 20(4), 263-282. doi: 10.1016/j.mar.2009.07.003
- Iun, J., & Huang, X. (2007). How to motivate your older employees to excel? The impact of commitment on older employees' performance in the hospitality industry. *International Journal of Hospitality Management*, 26(4), 793-806. doi: 10.1016/j.ijhm.2006.08.002
- Jackson, S. E., & Schuler, R. S. (1985). A metaanalysis and conceptual critique of research on role ambiguity and role conflict in work settings. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 36(1), 16-78. doi: 10.1016/0749-5978(85)90020-2
- Kakabadse, A. (1986). Organizational alienation and job climate. *Small Group Behavior*, 17(4), 458-471. doi: 10.1177/104649648601700406
- Kardam, B. L., & Rangnekar, S. (2012). Job satisfaction: Investigating the role of experience & education. *Researchers World*, 3(4), 16.
- Marsden, P. V., Cook, C. R., & Knoke, D. (1994). Measuring organizational structures and environments. *American Behavioral Scientist*, 37(7), 891-910. doi: 10.1177/0002764294037007004
- Merchant, K., & Van der Stede, W. (2012). *Management control systems: Performance measurement, evaluation and incentives*. Harlow, Essex: Pearson Education.

- Mintzberg, H. (1979). *The structuring of organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Rosen, B., & Jerdee, T. (1976). The influence of age stereotypes on managerial decisions. *Journal of Applied Psychology*, 61(4), 428–432. doi: 10.1037/0021-9010.61.4.428
- Rousseau, D. M. (1978). Characteristics of departments, positions and individuals: Contexts for attitudes and behavior. *Administrative Science Quarterly*, 23(4), 521-540.
- Senatra, P. T. (1980). Role conflict, role ambiguity, and organizational climate in a public accounting firm. *Accounting Review*, 55(4), 594-603.
- Thompson, J. D. (1967). *Organizations in action*. New York: McGraw-Hill.
- Trafikverket, intern dokumentation (2015).
- Trafikverket, årsredovisning (2013).
- Walton, R. E. (1985). *HRM trends and challenges*. Boston: Harvard Business School.
- Yucel, I., & Bektas, C. (2012). Job satisfaction, organizational commitment and demographic characteristics among teachers in Turkey: Younger is better? *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 46, 1598-1608. doi: 10.1016/j.sbspro.2012.05.346

Bilaga 1 - Enkät



Styrning i Trafikverket

Del I - Kort om dig

1. Kön

- Man
 Kvinna

2. Alder

- upp till 25 år
 26-35 år
 36-45 år
 46-55 år
 över 56 år

3. Utbildningsnivå

- Grundskoleexamen
 Gymnasieexamen
 Yrkehögskoleexamen
 Universitetsexamen
 Högre

4. Har länge har du arbetat i organisationen (inklusive tidigare verk, e.g. Banverket, Vägverket)?

- upp till 2 år
 3-5 år
 6-10 år
 11-20 år
 Mer än 20 år

5. Hur många underliggande chefsled har du?

- 1:a linjen - inga chefsled
- 2:a linjen - ett chefsled
- 3:e linjen - två chefsled
- 4:e linjen - tre chefsled
- Chef utan personalansvar

6. Titel

- Chef för verksamhetsområde/central funktion
- Resultatenhetschef
- Avdelningschef
- Sektionschef
- Enhetschef
- Övrig chef

7. Del av organisationen

- Central funktion
- Verksamhetsområde
- Resultatenhet
- Övrigt

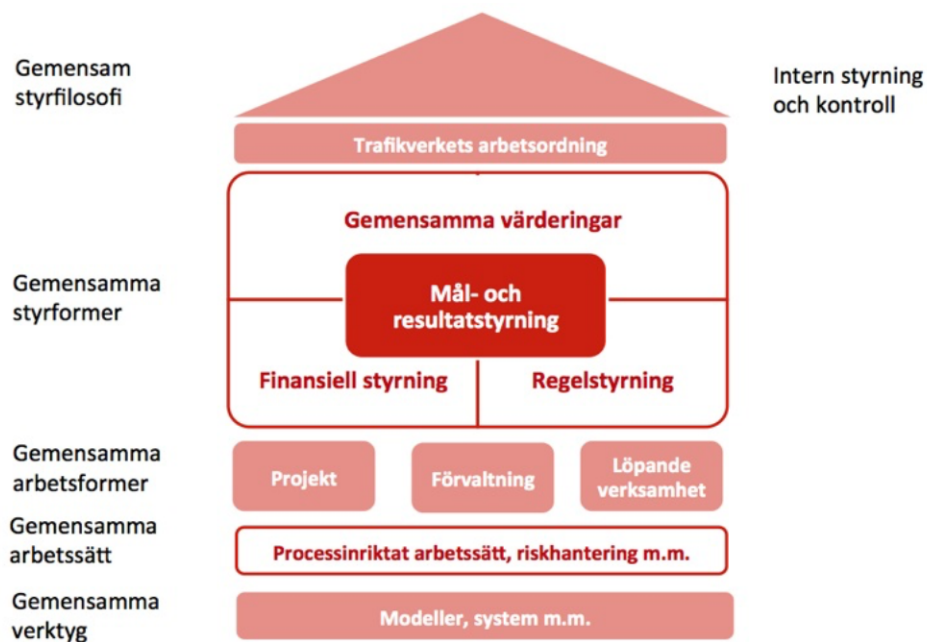


Styrning i Trafikverket

Del II - Styrning i Trafikverket utifrån din roll som chef

Nedan följer Trafikverkets definition på styrning hämtad från den interna dokumentationen.

Styrningen i Trafikverket utgår från den gemensamma styrfilosofin vilken är mål- och resultatstyrning. Politiska mål och strategier, lagar och förordningar, leveranskvaliteter, transportplaner, instruktioner och regleringsbrev för Trafikverket samt Trafikverkets vision och verksamhetsidé bidrar alla till att forma organisationens styrning. Finansiell styrning, regelstyrning och gemensamma värderingar är kompletterande styrformer.



Mål- och resultatstyrning bygger på delegerat ansvar och förtroende för medarbetare kombinerat med systematisk uppföljning. Styrkortsmodellen är en del av styrningsprocessen och syftar till att stödja ett arbetssätt som innebär att organisatoriska enheter visar hur man bidrar till måluppfyllelse på högre organisatorisk nivå.

Kommande frågor och påståenden utgår från definitionen av Trafikverkets styrning enligt ovan.



Styrning i Trafikverket

Del II - Styrning i Trafikverket utifrån din roll som chef

Nedan följer 21 frågor och påståenden som utgår från definitionen av Trafikverkets styrning enligt föregående sida.

Du ska svara utifrån din roll som chef.

8. Det är lätt att förstå hur styrningen i Trafikverket ska fungera.

- Stämmer mycket bra
- Stämmer ganska bra
- Stämmer varken bra eller dåligt
- Stämmer ganska dåligt
- Stämmer mycket dåligt

9. Det är lätt att förstå vad Trafikverket som helhet vill uppnå.

- Stämmer mycket bra
- Stämmer ganska bra
- Stämmer varken bra eller dåligt
- Stämmer ganska dåligt
- Stämmer mycket dåligt

10. Det är lätt att förstå vad min sektion/enhet/avdelning/CF/VO förväntas uppnå.

- Stämmer mycket bra
- Stämmer ganska bra
- Stämmer varken bra eller dåligt
- Stämmer ganska dåligt
- Stämmer mycket dåligt

11. Trafikverkets mål har på ett bra sätt brutits ner till mål på min sektion/enhet/avdelning/CF/VO.

- Stämmer mycket bra
- Stämmer ganska bra
- Stämmer varken bra eller dåligt
- Stämmer ganska dåligt
- Stämmer mycket dåligt

12. På min sektion/enhet/avdelning/CF/VO arbetar vi aktivt med att ta fram, styra mot och följa upp mål.

- Stämmer mycket bra
- Stämmer ganska bra
- Stämmer varken bra eller dåligt
- Stämmer ganska dåligt
- Stämmer mycket dåligt

13. På Trafikverket arbetar vi aktivt med att tydliggöra och följa upp vilka leveranser respektive sektion/enhet/avdelning/VO/CF bidrar med.

- Stämmer mycket bra
- Stämmer ganska bra
- Stämmer varken bra eller dåligt
- Stämmer ganska dåligt
- Stämmer mycket dåligt

14. Jag har tillräckliga befogenheter att agera och fatta beslut så att arbetet i min sektion/enhet/avdelning/CF/VO kan utföras effektivt.

- Stämmer mycket bra
- Stämmer ganska bra
- Stämmer varken bra eller dåligt
- Stämmer ganska dåligt
- Stämmer mycket dåligt

15. Jag har goda möjligheter att agera förutsättningsskapande gentemot mina medarbetare.

- Stämmer mycket bra
- Stämmer ganska bra
- Stämmer varken bra eller dåligt
- Stämmer ganska dåligt
- Stämmer mycket dåligt

16. Vi har en kultur och styrning där jag kan lyfta risker och problem till överliggande nivå och få ett konstruktivt hanterande av frågan.

- Stämmer mycket bra
- Stämmer ganska bra
- Stämmer varken bra eller dåligt
- Stämmer ganska dåligt
- Stämmer mycket dåligt

17. Det finns en bra dialog/kommunikation mellan olika delar i Trafikverket.

- Stämmer mycket bra
- Stämmer ganska bra
- Stämmer varken bra eller dåligt
- Stämmer ganska dåligt
- Stämmer mycket dåligt

18. Det finns en bra dialog mellan leveransansvariga och de berörda förvaltare som stödjer med rutiner, verktyg, metoder och arbetssätt.

- Stämmer mycket bra
- Stämmer ganska bra
- Stämmer varken bra eller dåligt
- Stämmer ganska dåligt
- Stämmer mycket dåligt

19. Rutiner och instruktioner ligger på en nivå som möjliggör en effektiv mål- och resultatstyrning och ger samtidigt ett tillräckligt stöd i mitt dagliga arbete.

- Stämmer mycket bra
- Stämmer ganska bra
- Stämmer varken bra eller dåligt
- Stämmer ganska dåligt
- Stämmer mycket dåligt

20. Det finns en god balans mellan mål- och resultatstyrning å ena sidan och de kompletterande styrformerna (finansiell styrning, regelstyrning och gemensamma värderingar) å andra sidan.

- Stämmer mycket bra
- Stämmer ganska bra
- Stämmer varken bra eller dåligt
- Stämmer ganska dåligt
- Stämmer mycket dåligt

21. Jag anser att styrningen genom nedan angivna styrformer ska minska, vara oförändrad eller öka.

	Minska	Oförändrad	Öka
Mål- och resultatstyrning	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Finansiell styrning	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Regelstyrning	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Värderingsstyrning	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

22. Styrningen i Trafikverket som helhet ger mig utrymme för att arbeta innovativt.

- Stämmer mycket bra
- Stämmer ganska bra
- Stämmer varken bra eller dåligt
- Stämmer ganska dåligt
- Stämmer mycket dåligt

23. Styrningen i Trafikverket som helhet stödjer och motiverar mig i mitt dagliga arbete.

- Stämmer mycket bra
- Stämmer ganska bra
- Stämmer varken bra eller dåligt
- Stämmer ganska dåligt
- Stämmer mycket dåligt

24. Jag har som helhet en positiv inställning till styrningen i Trafikverket.

- Stämmer mycket bra
- Stämmer ganska bra
- Stämmer varken bra eller dåligt
- Stämmer ganska dåligt
- Stämmer mycket dåligt

25. Styrningen i Trafikverket som helhet är ändamålsenlig och effektiv.

- Stämmer mycket bra
- Stämmer ganska bra
- Stämmer varken bra eller dåligt
- Stämmer ganska dåligt
- Stämmer mycket dåligt

26. Vi skulle vilja att du med bakgrund i de svar du givet ovan reflekterar fritt kring styrningen i Trafikverket. Ge gärna konkreta illustrationer till dina tankar.

27. Upplever du att styrningen i Trafikverket har oönskade effekter för dig som chef? Om så, hur tar dessa oönskade effekter sig uttryck? Flera alternativ är möjliga att ange.

- upplever inte några oönskade effekter
- upplever ökad stress i min roll som chef
- upplever oklarheter i vad som förväntas av mig och min enhet
- upplever motstridiga mål/krav
- upplever orimliga förväntningar
- andra effekter, vänligen ange

28. Om du upplever oönskade effekter vill vi gärna att du beskriver hur du väljer att hantera dessa i din chefsroll. Ge gärna konkreta exempel.

Bilaga 2 – Diagram

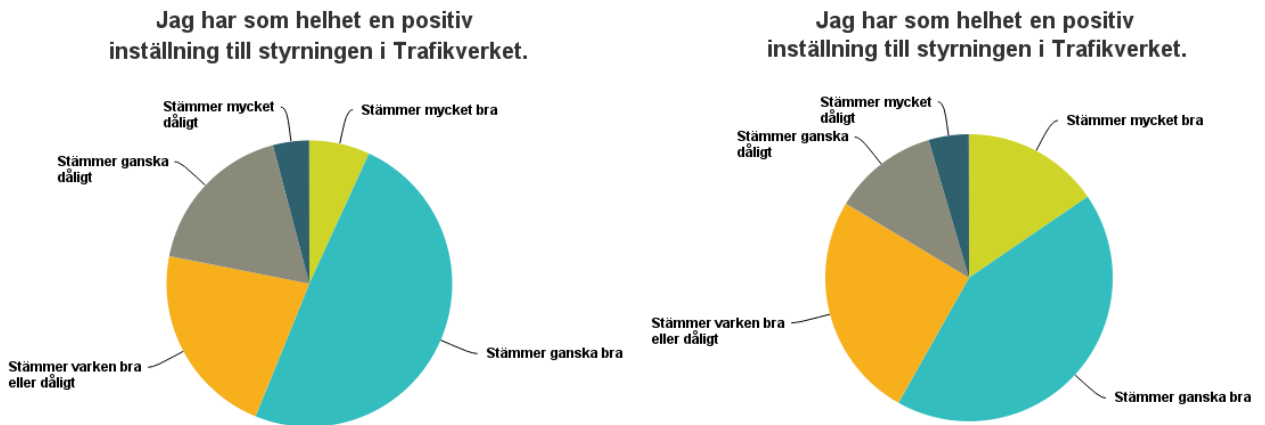


Diagram 1: Väutbildade, yngre och äldre, chefers inställning till Trafikverkets styrning (Källa: SurveyMonkey)

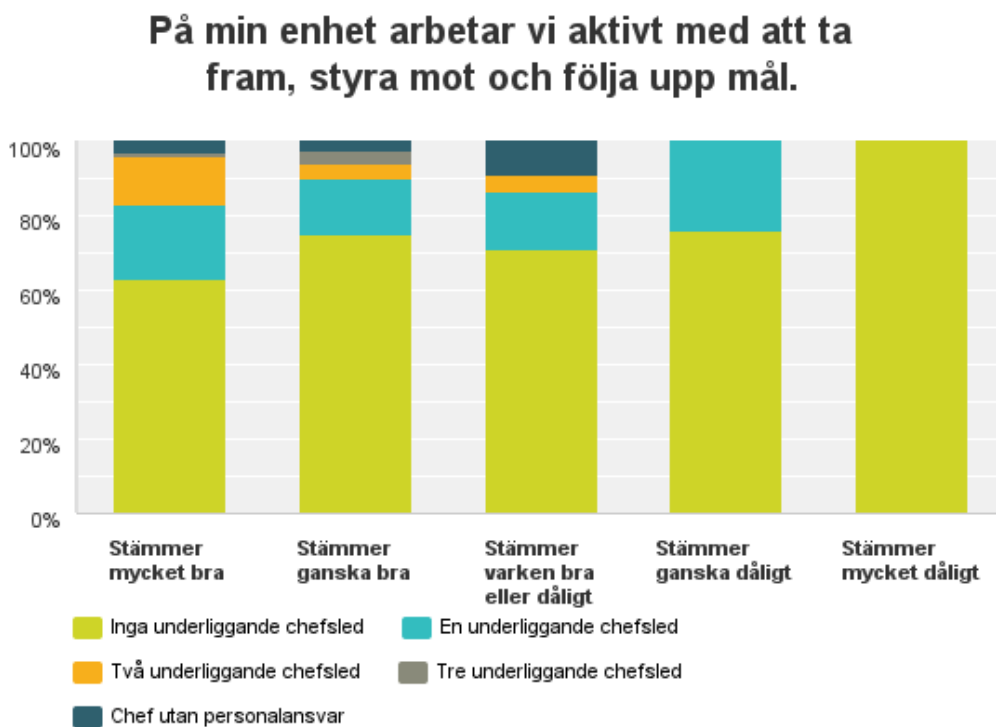


Diagram 2: Olika chefnivåers delaktighet i utformningsprocessen (Källa: SurveyMonkey)

Trafikverkets mål har på ett bra sätt brutits ner till mål på min sektion/enhet/avdelning/CF/VO.

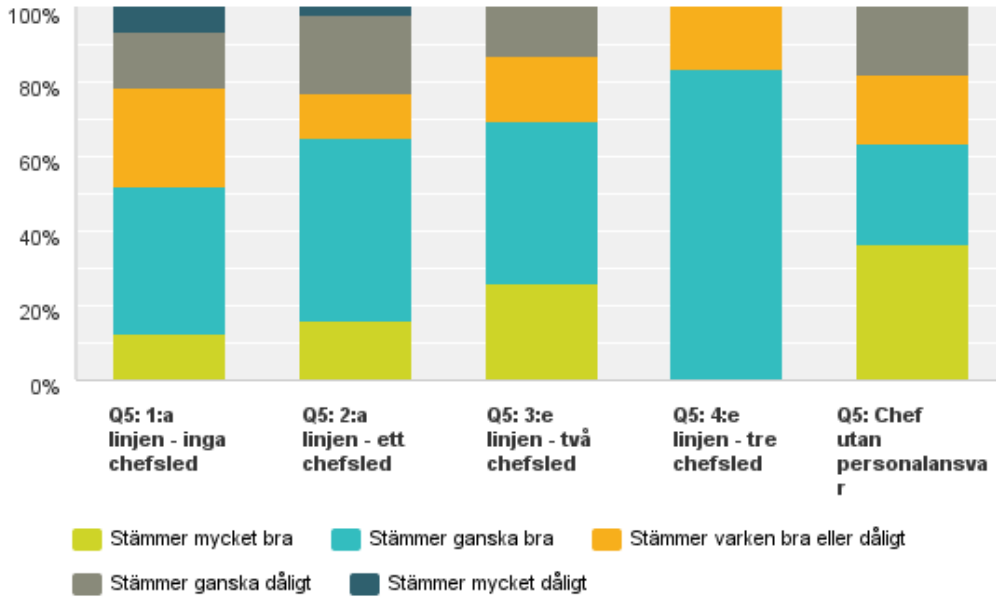


Diagram 3: Olika chefnivåers uppfattning om nedbrytning av mål (Källa: SurveyMonkey)