

Styrning och motivation – Slutrappport

Johan Hansson

Fredrik Molin



INSTITUTET FÖR PERSONAL-
& FÖRETAGSUTVECKLING

Institutet för personal- och företagsutveckling, IPF,
2018

Institutet för personal- och företagsutveckling, IPF i

Uppsala, arbetar dels med praktikinära forskning och dels med forskningsnära ledningsutveckling, konsulting och rådgivning i frågor rörande organisation, ledarskap och förändringsarbete.

IPF kombinerar konsulterfarenhet med akademisk forskning.

IPF ägs av Uppsala universitet och har till uppgift att skapa

broar mellan forskning och praktik – att sätta forskning i arbete.

Sammanfattning

Den här rapporten sammanfattar resultat från de tre delstudierna ingående i forskningsprojektet Styrning och Motivation (ärende-ID 5599, diarienummer 2014/914). Rapporten beskriver dels hur arbetet med projektet har fortskridit under fyra år och dels hur de ingående delstudierna kan kopplas till den pågående utvecklingen av Trafikverkets nuvarande styrning.

I den första delstudien (*En studie av identitet, mening och formell styrning i Trafikverket*) studerades styrningen av Trafikverket utifrån ett organisationskulturellt perspektiv. Delstudien visade att den praktiska innebörden av begreppen ”renodlad beställare” och ”samhällsutvecklare” vid tidpunkten för studien inte var helt klara för Trafikverkets medarbetare. Vidare visade delstudien att det handlingsutrymme som fanns i styrande dokument inte fullt ut togs tillvara av medarbetarna, samtidigt som det faktiska handlingsutrymmet också begränsades av krav på mätning och rapportering.

I den andra delstudien (*Kommunikation inom och mellan Trafikverkets verksamhetsområden*) undersöktes Trafikverkets kommunikationsklimat för att se hur styrningen av Trafikverket manifesterades i kommunikativa interaktioner. Delstudien visade att de observerade mötena i studien var mycket välorganiserade och effektiva. Nästan *för* effektiva: det saknades utrymme att stanna upp och utforska frågor mer djuplodande och det saknades också möjlighet att ta till vara uppdykande idéer och förslag. Studien, som fungerade som en förlängning av kulturstudien, visade att det finns en objektiv syn på kunskap i Trafikverket och att kulturen präglas av en linjär syn på effektivitet, där tidsanvändning och produktivitet är viktiga mått.

Den tredje delstudien (*Förutsättningar för flow i Trafikverket*) har en annan karaktär. Här studerades medarbetarnas möjlighet att uppnå flow, det tillstånd där det råder perfekt balans mellan uppgiftens svårighetsgrad och individens förmåga. I studien undersöktes hur förutsättningarna för flowtillståndet såg ut hos Trafikverkets medarbetare. Resultatet visar att medarbetarna upplever svårighet att tillfredsställa framförallt möjligheten till koncentration och uppmärksamhet, det vill säga att kunna arbeta ostört utan yttre distraktioner. Anledningarna till detta kunde se olika ut, och en vanlig kommentar var att den kultur av tillgänglighet som finns i organisationen fungerade som hindrande för koncentration och uppmärksamhet och därmed också för flow och prestation.

Projektets tre ingående delstudier pekar mot vikten av en styrning som är i samklang med individens förutsättningar och förväntningar. Styrningen behöver skapa en gemensam förståelse för organisationens syfte och mening.

Inledning

Trafikverket ville med sin forskningsportfölj ”Modern myndighet” arbeta mot ett Trafikverk som uppfattades som modernt, attraktivt att arbeta hos samt effektivt. I portföljen samlades projekt som hade karaktär av intern verksamhetsutveckling. Som en del av portföljen ingick projektet *Styrning och Motivation* som i vid mening undersökte sambandet mellan en effektiv styrning och medarbetarnas motivation och inre drivkrafter. Projektet genomfördes i form av tre delprojekt där det första delprojektet behandlade organisationskultur och styrning, det andra delprojektet behandlade kommunikationsklimat och styrning och det tredje delprojektet behandlade inre motivation och flow.

Sammantaget har projektet *Styrning och Motivation* resulterat i tre delrapporter samt en förstudie.¹ Den här rapporten presenterar resultaten från projektets tre ingående delstudier samt diskuterar resultaten i ett vidare sammanhang.

Delstudie 1: Organisationskultur och styrning

Den första delstudien (*En studie av identitet, mening och formell styrning i Trafikverket*) syftade till att göra en belysning av rådande organisationskultur i Trafikverket utifrån ett styrningsperspektiv. En av ingångarna i studien var att undersöka vilka beteenden som medarbetarna upplever belönas eller bestraffas av kulturen.

Resultatet av studien visar att det rådde oklarheter i några av myndighetens styrande begrepp och hur de skulle tolkas av medarbetarna. Två sådana ofta förekommande begrepp i styrande dokument var ”renodlad beställare” och ”samhällsutvecklare”.

¹ Rapporterna för projektet finns att ladda ned på www.ipf.se/publikationer

Med begreppet renodlad beställare signaleras ett nytt sätt att se på myndighetens uppgifter. Från att ha utfört det mesta av anläggningsarbetet och underhållsarbetet själv till att bli en upphandlare av sådana tjänster. Detta låg även i linje med regeringens krav på att en av myndighetens uppgifter ska vara att bidra till ökad konkurrens inom anläggningsbranschen.

Med begreppet samhällsutvecklare fanns en önskan att gå bortom det tidigare använda begreppet samhällsbyggare, vilket enligt vissa implicerade en enbart infrastrukturförvaltande roll. Samhällsutvecklare innebär istället ett vidare synsätt på myndighetens uppgift och dess vitala roll i utvecklingen av landet.

Den praktiska innebörden för dessa två begrepp hade vid tiden² för den första delstudiens genomförande inte landat hos de medarbetare vi träffade. Medarbetarna hade svårt att avgöra hur detta påverkade deras dagliga arbete och vilka begränsningar eller möjligheter tillämpningen av begreppen skulle medföra. Ett resultat av detta var att trots det långtgående handlingsutrymme som fanns uttryckt i styrande dokument, särskilt styrfilosofin, så valde medarbetarna att tolka sitt handlingsutrymme som begränsat. Det fanns en paradox i detta med styrande dokument som tillåter medarbetarna stora möjligheter till eget agerande samtidigt som medarbetarna upplevde att de hade ett begränsat faktiskt handlingsutrymme. Samtidigt fanns det praktiska begränsningar i medarbetarnas handlingsutrymme i form av krav på mätning och rapportering.

Begreppet samhällsutvecklare medförde, enligt vissa respondenter, ett alltför spretigt och otydligt fokus för organisationen. Samhällsutvecklare kunde i princip innebära

² Delstudien genomfördes under år 2014.

vad som helst. Gränserna för organisationen blir inte heller tydliga när mycket av arbetet sker i samverkan med andra.

Styrkortet och målen som användes upplevdes av flera medarbetare som svåra att koppla till sitt dagliga arbete, trots att de var tydligt nedbrutna och därmed lokalt anpassade. Medarbetarna såg inte att det balanserade styrkortet hjälpte dem att fokusera arbetet eller att genomföra ett bättre arbete. De noterade att målen fanns där men det fungerande inte styrande för arbetet i egentlig mening.

Vi noterade också under den första delstudien att det kunde förekomma plötsliga och omotiverade förändringar av målen i styrkortet. Ett sådant exempel var en del av verksamheten som under ett år hade som mål att anlägga x kilometer cykelväg. Ett kvantitativt mål. Nästa år fanns inte detta mål längre med i styrkortet. Varför det hade tagits bort och varför det nu inte var viktigt fick medarbetarna ingen motivering till. Exemplet visar att myndigheten i detta tidiga skede av myndighetens existens fortfarande sökte efter fungerande styrformer.

Delstudie 2: Kommunikationsklimat och styrning

Den andra delstudien (*Kommunikation inom och mellan Trafikverkets verksamhetsområden*) undersökte hur styrningen av Trafikverket spelades ut i kommunikativa situationer. Trafikverkets organisationsstruktur, med funktionsindelade verksamhetsområden, medför ett behov av koordinering mellan verksamhetens olika delar. Här studerades särskilt sådana möten som skedde horisontellt i organisationen, mellan olika verksamhetsområden, samt de övergripande koordineringsmöten som hålls på nationell och på regional nivå. Möten som studerades var den nationella koordineringsgruppen (NKG), en av de regionala koordineringsgrupperna (RKG), avvikelshanteringsmöte mellan VO Investering och VO Planering, olika typer av

projektmöten, både med externa konsulter/entreprenörer och interna projektmöten.

Organisationens struktur, som kan sägas vara grunden för styrningen, och fördelningen av vilket arbete som ska utföras inom respektive verksamhetsområde medför ett behov av koordinerande möten. Särskilt tydligt är detta mellan de två verksamhetsområden som är beroende av varandra för att färdigställa nya anläggningar: VO Planering och VO Investering. Det är tydligt att överlämningar mellan de funktionsindelade verksamhetsområdena fanns i åtanke när den nya myndighetens struktur beslutades i och med att det samtidigt skapades koordineringsgrupper och möjlighet att mellan verksamhetsområdena hantera avvikelser som uppstått.

I de möten som observerades noterade vi att myndigheten har en effektiv möteskultur där möten är välorganiserade och väl planerade. Tidsatta agendor finns för nästan alla möten och det är tydligt för deltagarna vilka punkter som ska diskuteras.

Mötena kanske till och med är *för* effektiva; de är så fokuserade på resultat att hugskott och uppkommande idéer ibland springs förbi och att organisationen därmed riskerar att gå miste om lärande och utveckling. Diskussionerna på de observerade mötena är sakliga och inriktade på uppgiften. Ofta upplever vi dock att det saknas utrymme i agendan och i mötesformen för att stanna upp och utforska nya vinklar och perspektiv på det som kommer fram. Frågor ställs ofta för att be om snabba förtydliganden och sällan för att utforska en fråga på djupet – detta ryms inte inom mötets agenda.

Balansen i kommunikationen under de observerade mötena har en slagsida mot uttalanden av förespråkande karaktär, och de frågor som ställs handlar mer om att bekräfta synsätt än om att utforska frågan. I övrigt är fokus på mötena att lösa uppgiften och att så snabbt som möjligt komma vidare i mötets agenda.

Vi ser detta som en effektiv möteskultur, men frågar oss om det inte även borde förekomma utrymme, antingen i den typen av möten vi har observerat eller i andra typer av möten, för att delta till vara på uppdykande idéer och dels för att utforska mötets problemställningar på ett djupare plan.

När vi frågar medarbetare i intervjuer vad de tycker om myndighetens möteskultur svarar några att de har en möteskultur som de inte är nöjda med och som är ineffektiv. Ett vanligt klagomål är att de har för många möten och att det fanns en kultur där man förväntades gå på alla tillgängliga möten. Detta har med tiden förändrats enligt vissa respondenter. Numer är det möjligt att tacka nej till möten som inte ses som nödvändiga.

Delstudie 3: Inre motivation, flow och styrning

I projektets sista delstudie (*Förutsättningar för flow i Trafikverket*) studerades medarbetarnas inre motivation genom att undersöka förutsättningarna för flow för myndighetens medarbetare. Studiens resultat visar att det finns goda förutsättningar för flow för medarbetarna. Dock är det många medarbetare som upplever svårigheter med att hitta möjligheter till koncentration på sina arbetsuppgifter i det vardagliga arbetet. Faktorer som fungerar störande kan till exempel vara att sitta placerade i öppna kontorslandskap eller att alltid behöva finnas tillgänglig via telefon eller Skype. Flera medarbetare menar att det finns en kultur av tillgänglighet där man som medarbetare förväntas alltid vara tillgänglig och att inte vara det betraktas som avvikande. Att hitta möjligheter till koncentration i ett sådant klimat upplevs som svårt för medarbetarna.

Ytterligare ett hinder för flow som framträder är att det ser olika ut vad gäller möjligheten att arbeta hemifrån, eller från den plats där man som medarbetare själv upplever att man bäst

kan utföra den arbetsuppgift man har för handen. Trafikverket har börjat införa aktivitetsbaserade kontor och detta upplevs av de allra flesta som positivt. Dock menar vissa att de aktivitetsbaserade kontoren försvårar möjligheten till koncentration och att utformningen av dessa inte alltid är optimal i förhållande till de uppgifter som ska genomföras.

När vi undersöker vilka uppgifter som är relaterade till flow, och därmed inre motivation, hos myndighetens medarbetare upptäcker vi att det ofta handlar om solitära uppgifter. Det kan till exempel handla om att planera ett möte, att skriva ett utlåtande eller ett PM, eller att genomföra en dragning för en ledningsgrupp eller en personalgrupp. Frågan om kollektivt flow kommer ofta upp under intervjuer med medarbetare och det visar sig att arbetsgrupper och team i möten kan hamna i något som liknar ett ”grupp-flow”.

Studien av förutsättningar för flow visar också indirekt på vilka brister medarbetarna upplever i myndighetens styrning. Det råder stora frågetecken om vad som ska prioriteras och vad som är kritiska arbetsuppgifter och vad som inte är det.

Medarbetarna upplever även att styrande dokument ger liten eller ingen vägledning för deras dagliga arbete och flera medarbetare efterfrågar tydligare ramar inom vilka de kan utföra sina arbetsuppgifter.

Diskussion

Projektet undersöker hur sambandet mellan styrning och motivation ser ut och hur insikter i dessa två fält kan ge förutsättningar för en mer effektiv styrning av myndigheten. För närvarande (hösten 2017) pågår ett omfattande arbete med att se över Trafikverkets interna styrning i syfte att förtydliga, förbättra och effektivisera styrningen. Detta arbete har tagit sin början och har resulterat i en ny styrfilosofi som betonar en verksamhetsnära, utifrån-och-in styrning av myndigheten. Vad

detta kommer att få för praktiska implikationer är ännu för tidigt att säga. Insikter från flertalet studier genomförda av Trafikverket har tagits till vara i arbetet med att utforma den nya styrningen av myndigheten.

Styrning genom struktur är den vanligaste formen av styrning i Trafikverket. Myndigheten är indelad i fem verksamhetsområden som ansvarar för olika funktioner av den produktion som organisationen ska lösa. Denna strukturella styrning väger mycket tungt inom myndigheten. Styrning kan också ses som vilka krav som ställs på verksamhetsområden, avdelningar, enheter och individer och vilket stöd dessa kan förvänta sig från ledningen och centrala funktioner.

Inom myndighetens centrala funktioner och på ledande nivå i myndigheten visar man mer och mer insikt om att all styrning och alla styrande dokument genomgår en tolknings- och meningsskapandeprocess på nivåerna under den styrformulerande nivån. Denna tolkningsprocess kan ta sig många olika uttryck och utfallet av en sådan process kan innebära ett förändrat beteende i den riktning ledningen önskar, att de nya styrsignalerna ignoreras eller till och med ett aktivt motstånd mot nya formuleringar i styrande dokument och det styrande ramverket för myndigheten.³ Denna tolkningsprocess kan inte ignoreras av de som formulerar styrande dokument. Insikten, och vetskapen, om att det faktiskt pågår sådana meningsskapande tolkningsprocesser i myndighetens alla delar och i alla led kan vara ett första steg mot att nå en mer verksamhetsanpassad styrning.

Inom policyformulerande delar av myndigheten uttrycker man en önskan om att åstadkomma en mer verksamhetsanpassad, eller verksamhetsnära, styrning (terminologin är inte helt

³ Alvesson M. & S. Sveningsson (2008) Changing Organizational Culture: Cultural Change Work in Progress. London: Routledge.

avgjord ännu). Detta kommer även till uttryck i den nyligen beslutade nya styrfilosofin. Där beskrivs att viktiga utgångspunkter för styrning är ett utifrån-och-in perspektiv och att styrningen ska vara verksamhetsanpassad. Den nya styrfilosofin har föranletts av insikten om att det kanske inte är möjligt att styra myndighetens alla verksamheter på samma sätt och att denna typ av styrning kan bli tungrodd, ineffektiv och svår för verksamheterna att förstå. Styrning kan beskrivas som en situerad praktik⁴ där det är i vardagen som styrningen görs meningsfull och som indikatorer på framgång väljs ut. Om det är en sådan styrning som avses med att styrningen ska bli mer verksamhetsnära så kommer detta att få konsekvenser för var makten över utformningen av myndighetens styrning ligger. Här kan vi möjligen skönja en början till en maktförskjutning från ledningsfunktionerna till andra, mindre centralt belägna, delar av verksamheten när det gäller formulerandet, och framförallt tolkningen, av myndighetens styrning.

Styrning som situerad praktik innebär även att utformningen och uppföljningen av styrningen ligger närmare verksamheten, och att det är i verksamheten mål, mått och mätetal formuleras och följs upp.

Eftersom det även finns en ägarstyrning med i bilden, det vill säga en politisk styrning från regering och departement, är det inte helt givet hur detta kommer att spela ut. Möjligen kan det bli så att ledande funktioner fokuserar uppåt på ägarna och att de operativa delarna av myndigheten fokuserar på att skapa värde i sina verksamheter, vilket resulterar i en frikoppling mellan ledningsnivå och kärnverksamhet.

⁴ Jarzabkowski P. (2004) Strategy as Practice: Recursiveness, Adaptation, and Practices-in-Use. *Organization Studies*. Vol. 25, No. 4, pp. 529–560.

Whittington R. (2006) Completing the Practice Turn in Strategy Research. *Organization Studies*. Vol. 27 No. 5 pp 613–634.

Styrning och motivation

Styrning kan i vidaste mening ses som *att genom ledning och organisering skapa så goda förutsättningar som möjligt för verksamheten, genom att ge inriktning, fokus och stöd*. Detta innebär att styrningen av en organisation ska ge medarbetaren möjlighet att med hjälp av det styrande ramverket själv kunna fatta beslut om prioriteringar av arbetsuppgifter och av användandet av resurser. En styrning som bidrar med inriktning är en styrning som ger medarbetaren en riktning att arbeta emot samt ett svar på frågan varför något ska göras och varför det är viktigt för att uppnå organisationens övergripande mål. Med inriktning menas således vad som ska göras och varför det är viktigt, med fokus menas att styrningen ska ange vilka uppgifter som ska prioriteras, det vill säga var medarbetaren ska lägga sin tid och energi för att åstadkomma resultat. Med stöd menas att styrningen ska fungera stödjande för individens ansträngningar att åstadkomma resultat.

Individer motiveras när de tre behoven av tillhörighet, självbestämmande och kompetens är tillfredsställda.⁵ Dessa tre faktorer kommer att avgöra mycket av individens engagemang, motivation och prestation. Det första behovet tillfredställer individen genom att helt enkelt tillhöra en organisation och att söka inträde i en grupp bestående av andra människor. Det andra behovet begränsas av naturen när individen blir medlem i en organisation, det är inte längre möjligt att helt bestämma över vad som ska göras. Kompetens innebär att individen får dels möjligheter att använda sina existerande kunskaper och färdigheter och dels att få möjligheten till att tillägna sig nya kunskaper och färdigheter som en del av sitt arbete. Detta kan

⁵ Deci E. L. & R. M. Ryan (1985) *Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behavior*. New York: Springer Science and Business Media.

ske genom traditionell kompetensutveckling eller genom breddning av arbetsuppgifterna.

Hur kan dessa insikter om individens motivation kopplas till styrning? Om vi med styrning menar organisationsledningens försök att samordna verksamheten så att de tillgängliga resurserna används på effektivast möjliga sätt, hur ska då en styrning utformas som stöder individens behov av samhörighet, självbestämmande och kompetens? Projektets tre delprojekt visar att för en sådan styrning ska vara framgångsrik så behöver individen ha en förståelse för uppgiften och det sammanhang som organisationen är satt att verka inom. Saknas denna gemensamma förståelse för syfte och sammanhang är det också svårt att utforma en tydlig styrning som samtidigt motiverar individen och tillfredsställer individen tre grundläggande behov. Att låta individen skapa sin egen förståelse är en möjlig väg att gå, men detta kan också leda till att organisationens syfte och mål kommer i skymundan. Här finns det alltså stor anledning till att arbeta aktivt med att skapa en gemensam kultur, baserad på gemensamma värderingar om vad som är viktigt och hur uppdraget ska tolkas, som både ledning och medarbetare är överens om.

Kultur och ledarskap

Den sista delstudien (*Förutsättningar för flow i Trafikverket*) pekar mot vikten av kultur och ledarskap. Med kultur menas ett sammanhang där förväntningar på beteenden tydliggörs, synliggörs och diskuteras öppet. Det finns ett behov av att öppet diskutera frågan om tillgänglighet och vilka arbetsuppgifter som ska prioriteras. Här upplever medarbetarna för närvarande en otydlighet i förväntningar och att det ofta är det uppdykande arbetsuppgifterna som ska prioriteras. Detta öppnar även för frågan om ledarskap. Det åligger chefer och ledare att i sina egna enheter och team tillse att det är tydligt

vad som gäller, angående till exempel distansarbete, och att föra en öppen dialog kring frågor som rör förutsättningarna att göra ett bra arbete.

Flowtillståndet kan inte tvingas fram utan det kan enbart uppstå när individen är motiverad av inre drivkrafter. Att begära att medarbetarna ska uppleva flow på arbetsplatsen är därmed möjligen att begära för mycket. En stor del av våra arbetsuppgifter är sådana som ingår i våra åtaganden men som kanske inte är motiverande att utföra. Här gäller det att hitta en balans mellan engagemang, drivkrafter och motivation på arbetsplatsen så att medarbetarna ges möjlighet att hitta arbetsuppgifter som de har en inre drivkraft att utföra. Alla kan inte ha sitt yrke som sitt kall men om fler kan ges möjlighet att uppleva flow på arbetet skulle resultatet av detta arbete troligen bli bättre.

Flera av resultaten från delstudierna i projektet pekar mot vikten av kultur och ledarskap. Det är i den vardagliga praktiken som kulturen formas och det är där som ledarskapet har möjlighet att påverka vilken kultur en organisation kommer att få. Trafikverket bildades som en nybildad myndighet i april 2010. Så var i alla fall retoriken: det handlade om en ny myndighet och inte om en sammanslagning av framförallt gamla Banverket och gamla Vägverket. Att initialt ignorera detta faktum har troligen varit en framgångsfaktor, och kanske till och med en nödvändighet, för bildandet av Trafikverket. En observation som vi gör är att vi i de inledande intervjuerna med Trafikverkets medarbetare ofta fick veta vilken myndighet personen hade arbetat på innan, om det var Banverket eller Vägverket, och detta utan att vi hade ställt frågan. Detta visar på hur viktig myndighetstillhörigheten har varit för medarbetarnas identitet när de gick in i de nya myndigheten. Numera när vi talar med medarbetare och chefer är det sällan någon berättar om det tidigare har arbetat på Banverket eller

Vägverket. Det som har jobbat länge i myndigheten säger till och med att det har jobbat på Trafikverket sedan april 2010. Vilken myndighet man tillhörde tidigare är inte längre intressant. Detta visar att det börjar växa fram något som kan kallas för en Trafikverkskultur där medarbetarna identifierar sig med Trafikverket och inte med de tidigare myndigheterna. Fler unga medarbetare börjar också komma in i myndigheten och dessa har inte erfarenhet av att ha arbetat inom någon av de två tidigare myndigheterna, för dessa är detta en icke-fråga.

Slutsatser

Myndigheten står inför ett vägval, om man ska minska behovet av styrning uppifrån eller om man ska öka förmågan till styrning. Hur man väljer mellan dessa två, eller hur balansen mellan dessa två kommer att se ut, kommer att få stora konsekvenser för hur medarbetarna upplever sitt vardagliga arbete.

Minska behovet av styrning innebär att mandat och beslut delegeras långt ut i organisationen och att medarbetarna, i sin lokala praktik och kontext, bland annat ges möjlighet att besluta vilka indikatorer de behöver mäta för att veta hur arbetet går och om de presterar på en acceptabel nivå. Ett minskat behov av styrning skulle innebära att medarbetarna ges den handlingsfrihet som faktiskt existerar i styrande dokument och att fokus för dem blir arbetsuppgiften och hur de kan skapa värde för samhället.

En ökad förmåga till styrning skulle innebära ett annorlunda vägval där myndigheten utformar sin styrning så att kontrollen och översikten i det styrande systemet blir bättre, och därmed också efterlevnaden av styrning hos objektet för styrningen.

I det pågående arbetet med översyn av styrningen och formulerandet av en ny styrfilosofi är det möjligt att se

tendenser i båda dessa riktningar samtidigt. Myndigheten står med andra ord inför ett vägval där man ännu inte riktigt har tagit ställning för att hitta en balans mellan ökad förmåga till styrning och ett minskat behov av styrning uppifrån.

Styrning kommer alltid att handla om en balans mellan kontroll och handlingsfrihet. Högsta ledningen i en organisation behöver på något sätt säkerställa att organisationen arbetar i rätt riktning och med rätt saker för att lösa sitt uppdrag. Detta sker bäst genom kontroll. Å andra sidan presterar individen bäst när han eller hon får möjlighet att själv bestämma över arbetsuppgifters utförande. Att släppa loss individens handlingsfrihet gynnar också ett klimat av nytänkande och innovation. Styrningen och struktureringen av en organisation handlar också om att i möjligaste mån undvika suboptimering. I stora organisationer förekommer det ofta någon form av suboptimering eftersom det är svårt för de som ska styra och leda på övergripande nivå att få tillgång till alla personer och platser samtidigt. Denna styrning på distans innebär att ett visst mått av byråkratiska rutiner samt de krav som rapportering och dokumentation medför, nästan alltid förekommer i stora organisationer.

Hur balansen mellan den oundvikliga kontroll uppifrån som styrning alltid medför och handlingsfrihet ska utformas är inte självklar i en organisation; det kan göras på många olika sätt. Ett sätt är att låta lägre hierarkiska nivåer själva besluta över och kontrollera de mätetal och indikatorer som de anser är viktiga för att åstadkomma resultat och ständiga förbättringar. Tid och kostnader kommer alltid att vara nödvändiga att konsolidera till högre hierarkiska nivåer, men det kan vara en god idé att, i enlighet med det vi vet om vad som motiverar individer, låta de lokalt belägna verksamheterna delvis själva bestämma över hur de vill fördela kostnader och tid och vad som anses vara ett effektivt användande av resurser i just den

delen av verksamheten. När medarbetare på lägre nivåer får mer handlingsutrymme skapas också möjligheten till nya arbetssätt och innovationer som i förlängningen kan innebära nya och mer resurseffektiva sätt att arbeta. Effekten av ett ökat handlingsutrymme skulle med andra ord kunna bli både att medarbetarna känner en större arbetsglädje, presterar bättre och att nya mer effektiva arbetssätt uppstår. Dessa positiva bieffekter är värda att ta med i beräkningen i valet mellan kontroll och handlingsfrihet.

Rapporter i projektet

Hansson J., Molin, F. & B. Södergren (2014) *Perspektiv på styrning – Hur ser styrning ut som främjar innovation i kunskapsintensiva verksamheter?* Uppsala: Institutet för personal och företagsutveckling, IPF/Uppsala universitet.

Hansson J. & F. Molin (2015) *Styrning och Motivation: En studie av identitet, mening och formell styrning i Trafikverket.* Uppsala: Institutet för personal och företagsutveckling, IPF/Uppsala universitet.

Hansson J. & F. Molin (2016) *Styrning och Motivation: Kommunikation inom och mellan Trafikverkets verksamhetsområden.* Uppsala: Institutet för personal och företagsutveckling, IPF/Uppsala universitet.

Hansson J. & F. Molin (2017) *Styrning och Motivation: Förutsättningar för flow i Trafikverket.* Uppsala: Institutet för personal och företagsutveckling, IPF/Uppsala universitet.

Hansson J. & F. Molin (2017) *Styrning & Motivation Slutrapport.* Uppsala: Institutet för personal- och företagsutveckling, IPF/Uppsala universitet.

Övriga referenser

Alvesson M. & S. Sveningsson (2008) *Changing Organizational Culture: Cultural Change Work in Progress.* London: Routledge.

Deci E. L. & R. M. Ryan (1985) *Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behavior.* New York: Springer Science and Business Media.

Jarzabkowski P. (2004) Strategy as Practice: Recursiveness, Adaptation, and Practices-in-Use. *Organization Studies*. Vol. 25, No. 4, pp. 529–560.

Whittington R. (2006) Completing the Practice Turn in Strategy Research. *Organization Studies*. Vol. 27, No. 5, pp 613–634.