



Handelshögskolan
VID GÖTEBORGS UNIVERSITET

Motstridiga styrmodeller och dess effekter -En fallstudie av Volvo Cars

Kandidatuppsats Ekonomistyrning

FEG303

Vårterminen 2012, 15 hp

Handledare

Elisabeth Frisk

Författare

Malin Gundmalm 800115

Åsa Wigartz 880229

Förord

Vi vill först och främst rikta ett stort tack till vår handledare Elisabeth Frisk, universitetslektor på Handelshögskolan i Göteborg, som under arbetets gång har väglett oss, gett feedback och bidragit med goda råd.

Vi vill även tacka Johan Åkesson, universitetsadjunkt på Handelshögskolan i Göteborg, som har hjälpt oss med inspiration och värdefull kunskap.

Slutligen vill vi tacka respondenterna på Volvo Cars som har bidragit till undersökningen.

Göteborg, juni 2012

Malin Gundmalm

Åsa Wigartz

Sammanfattning

Titel: Motstridiga styrmodeller och dess effekter –en fallstudie av Volvo Cars

Författare: Malin Gundmalm och Åsa Wigartz

Handledare: Elisabeth Frisk

Bakgrund och problemformulering: Det finns en komplexitet vid användandet av olika styrmodeller och därför är det av vikt att kritiskt granska vilka styrmedel som implementeras i organisationen. Det är även viktigt att se till att styrmodellerna samverkar och välja den rätta kombinationen av dem. Problematiken handlar om att organisationer använder sig av styrmodeller som inte är kompatibla med varandra. Styrmodeller som bygger på olika styrlogiker riskerar att motverka varandra vilket kan leda till obalanser och negativa effekter.

Syfte: Uppsatsens syfte är att, via enkätstudie, beskriva om mellanchefer upplever balans mellan ekonomistyrningsmodellerna; mål- och resultatstyrning samt detaljstyrning och förklara om skillnaden i ägandet kan vara en förklaringsfaktor till eventuella obalanser. Vi vill även veta hur det tar sig i uttryck. Genom den institutionella teorin, som förespråkar varför organisationer inte alltid gör rationella val, kommer vi att försöka förstå varför styrmodellerna används samtidigt trots olika styrlogiker.

Avgränsningar: Vår avgränsning innefattar en organisation och därmed en bransch. Studien omfattar endast användningen av ekonomistyrningsmodellerna mål- och resultatstyrning samt detaljstyrning.

Metod: En fallstudie har utförts på Volvo Cars där vi har genomfört en webbaserad enkätundersökning av mellanchefer på verksamhetsnivå för att få en bild av hur problematiken upplevs i praktiken.

Analys och slutsats: Studien visar på att det finns skillnader i hur mål-och resultatstyrning samt detaljstyrning har använts under respektive ägarperiod. Båda styrmodellerna har använts under båda perioderna men i olika grad. Nuvarande styrning i Volvo Cars skapar obalanser genom att rådande styrmodeller motverkar varandra och tar sig bland annat i uttryck genom: beslutsosäkerhet, motstridiga direktiv och ökad stress. Det går inte att dra några direkta slutsatser utifrån den institutionella teorin men det har skapat en förståelse för varför organisationen inte handlar rationellt.

Nyckelord: Ekonomistyrning, målstyrning, resultatstyrning, detaljstyrning, institutionell teori och inter-institutionell inkompatibilitet.

Innehållsförteckning

Kapitel 1 Inledning	1
1.1 Bakgrund.....	1
1.2 Problemformulering	2
1.3 Avgränsning	3
1.4 Disposition	3
Kapitel 2 Teoretisk referensram	4
2.1 Ekonomistyrning	4
2.1.1 Ekonomistyrningsmodeller	4
2.1.2 Ekonomistyrningspaket	5
2.2 Obalanser och dess effekter	7
2.2.1 Obalanser vid motstridiga styrmodeller	7
2.2.2 Obalanser och rollkonflikter.....	8
2.3 Påverkbara faktorer vid användningen av styrmodeller	9
2.3.1 Institutionell teori.....	9
2.4 Analysmodell.....	11
Kapitel 3 Metod	12
3.1 Vetenskapligt förhållningssätt	12
3.2 Teoretisk referenslitteratur	12
3.3 Val av metod	13
3.3.1 Datainsamling.....	13
3.3.2 Urval	14
3.3.3 Genomförande av enkätundersökning.....	14
3.3.4 Bortfall	15
3.4 Dataanalys	15
3.5 Validitet och reliabilitet	15
Kapitel 4. Empiri.....	17
4.1 Val av organisation.....	17
4.2 Ekonomistyrning	18
4.3 Obalanser och dess effekter	23
4.4 Påverkbara faktorer vid användningen av styrmodeller	26
Kapitel 5 Analys	28
5.1 Ekonomistyrning	28
5.2 Obalanser och dess effekter	29

5.3 Påverkbara faktorer vid användningen av styrmodeller	31
5.4 Analysmodell.....	33
Kapitel 6 Slutsatser	35
6.1 Avslutande diskussion	35
6.2 Slutsatser	36
6.3 Vårt bidrag	37
6.4 Vidare forskning.....	37
Referenslista.....	38
Bilaga 1.....	40

Figurförteckning

Figur 1. Studiens disposition.....	3
Figur 2. Management control system package.....	5
Figur 3. Analysmodell	11
Figur 4. Volvo Cars organisationsschema	18
Figur 5. Styrning av finansiella/icke-finansiella mått	19
Figur 6. Målstyrning stödjer arbetet.....	19
Figur 7. Användningen av regler/policies	20
Figur 8. Regler/policies stödjer arbetet.....	20
Figur 9. Finansiella/icke-finansiella måtts förändring	21
Figur 10.Regler/policies förändring	21
Figur 11. Upplevs konflikter mellan styrmodellerna	24
Figur 12. Olika sätt som obalanser uttrycker sig.....	25
Figur 13. Vart styrningen kommer ifrån.....	27
Figur 14. Utveckling av analysmodell	34

Kapitel 1 Inledning

Inledningsvis kommer en diskussion kring bakgrunden till vår studie som handlar om vikten av att välja rätt design av ekonomistyrningsmodeller och hur dessa måste samverka.

Diskussionen kommer att mynna ut i en problemformulering. Efter problemformuleringen beskrivs uppsatsens syfte, frågeställning och mål till teorin och praktiken. Därefter kommer avgränsningar att definieras. Avslutningsvis kommer en disposition att presenteras för att läsaren lättare ska kunna följa strukturen i studien.

1.1 Bakgrund

Den globaliserade marknaden innebär att det ställs högre krav på företagen för att de ska överleva i den hårda konkurrensen (Lindberg och Widström, 2011). Brown och Malmi (2008) menar på att vid en osäker miljö ökar behovet av styrning och beslutsfattande men samtidigt behöver organisationen vara flexibel för att fungera. Boland, Collopy, Lyytinen och Youngjin (2008) fortsätter att beskriva svårigheten med att fatta rätt beslut och det är ingen självklarhet att människan kan göra ett rationellt val. Företagen kämpar för att maximera intäkterna och minimera kostnaderna och till sin hjälp introduceras nya styrmedel trots att detta är förenat med stora kostnader. För att en organisation ska kunna tillgodogöra sig styrmedlen på bästa sätt måste de anpassas efter den situation organisationen befinner sig i (Merchant van der Stede, 2012).

Brown och Malmi (2008) beskriver problematiken med att inte aktivt arbeta för att styrmedlen ska samverka med varandra och vikten av att se styrpaketet som en enhet. Författarna fortsätter att betona att en god förståelse för styrmixen underlättar genomförandet av arbetet och möjligheten att uppnå uppsatta mål. Det är viktigt att kritiskt granska vilka styrmedel som ska implementeras i organisationen för att undvika beslutsosäkerhet och oförenliga styrsignaler (Åkesson och Siverbo, 2009). För att inte fel modeller ska tas i bruk är det viktigt att välja sina styrmedel med försiktighet (Boland et al. 2008). Författarna poängterar dock betydelsen av att ha öppen syn på nya lösningar och modeller som kan passa företaget och dess marknad. Att fatta fel beslut i en organisation kan bli ödestiget för organisationens överlevnad (Merchant & Van der Stede, 2012).

Komplexiteten med användningen av olika styrmedel har uppmärksammats inom ämnet ekonomistyrning och väckte vårt intresse för vidare forskning. En mycket intressant beskrivning av fenomenet "överdos" av styrning definieras i en artikel av Johan Åkesson och Sven Siverbo. Författarna beskriver hur organisationer har implementerat olika styrmedel utan större eftertanke på om det verkligen leder till bättre beslutsfattande. De kritiserar framför allt användningen av flera styrmedel samtidigt och som dessutom inte alltid är kompatibla med varandra. Det finns en problematik kring att gamla styrsystem inte plockas bort när nya introduceras och det skulle bland annat kunna vara en effekt av ekonomistyrningstrender (Åkesson och Siverbo, 2009). Även Ittner och Larcker (1998) berör komplexiteten av de trender som innefattar ett ökat användande av styrmedel där såväl finansiella och icke-finansiella styrmedel exemplifieras. Åkesson och Siverbo (2009) diskuterar valet och

motstridigheterna mellan målstyrning och detaljstyrning i organisationer. Vid användningen av båda styrmodellerna samtidigt kan det finnas risk för att dessa motverkar varandra eftersom de bygger på olika logiker.

Grönlund och Modell (2006) visar på att fokus tidigare har legat på mål- och resultatstyrning för att ge en större frihet men samtidigt har det funnits ett behov av att gå in med en tydligare detaljerad styrning vilket har skapat problem. Enligt författarna har deras forskning visat på att målen var för många, för otydliga och dessutom kombinerades resultatstyrningen med detaljerande uppföljningar. Motstridiga styrmodeller definierar Grönlund och Modell (2006) som inter-institutionell inkompatibilitet medan Åkesson och Siverbo (2009) kallar detta för en "överdos" av styrning.

1.2 Problemformulering

Det pågår en diskussion om designen av ekonomistyrningsmodeller och vikten av att kunna välja rätt styrmodeller och kombinationen av dessa (Boland et al. 2008)(Brown och Malmi, 2008). Inom forskningen har det efterlysts ett större behov av att chefer ska designa sina styrmodeller, det vill säga att i större utsträckning anpassa styrmedel till det sammanhang det ska verka (Boland et al. 2008). Utifrån introduktionens problemdiskussion kommer vi i denna studie att undersöka en specifik organisation för att kunna jämföra hur teorin stämmer överens med praktiken. En aspekt handlar om balansen mellan inslag av mål- och resultatstyrning samt inslag av detaljstyrning. Eftersom modellerna bygger på olika styrlogiker och riskerar att motverka varandra tycker vi att det är intressant att undersöka balansen mellan dem. Vår definition av balans innebär att styrmodellerna samverkar med varandra utan att skapa problem och vår definition av obalans innebär att styrmodellerna kan riskera att motverka varandra vilket kan medföra att negativa effekter uppstår.

Syfte

Uppsatsens syfte är att, via enkätstudie, beskriva om mellanchefer upplever balans mellan ekonomistyrningsmodellerna; mål- och resultatstyrning samt detaljstyrning och förklara om skillnaden i ägandet kan vara en förklaringsfaktor till eventuella obalanser. Vi vill även veta hur obalanserna tar sig i uttryck. Genom den institutionella teorin som förespråkar varför organisationer inte alltid gör rationella val kommer vi att försöka förstå varför styrmodellerna används samtidigt trots olika styrlogiker.

Frågeställningar

Utifrån problembakgrunden och syfte har vi tre stycken frågeställningar som vi hoppas kunna besvara.

1. I vilken grad används styrmodellerna mål- och resultatstyrning samt detaljstyrning samtidigt under respektive ägarperiod?

2. Anser mellanchefer att det råder balans alternativt obalans mellan styrmodellerna mål- och resultatstyrning samt detaljstyrning och i så fall vilka negativa effekter har eventuella obalanser på deras verksamhetsutövning?

3. Vilka påverkbara faktorer, vid användningen av motstridiga styrmodeller, kan förklaras med den institutionella teorin?

Mål

Genom vår studie hoppas vi kunna bidra med en ökad förståelse för om mellanchefer anser att det råder balans respektive obalans när styrmodellerna mål- och resultatstyrning samt detaljstyrning används samtidigt i en organisation. Vidare vill vi veta vilka negativa effekter som obalanserna bidrar till och hur det kan påverka vår specifika organisation.

Det finns mycket forskning om användandet av ekonomistyrningsmodeller och ekonomistyrningspaket som har framkommit vid vår teorisökning. Däremot finns det mindre forskning inom den privata sektorn gällande inkompatibilitet mellan styrmodeller och effekterna av att använda motstridiga styrmodeller. Det finns intressant forskning inom ämnet men den har varit mer inriktat mot den statliga myndigheten och därför är vårt mål att bidra till den privata sektorn (Grönlund och Modell, 2006) (Åkesson och Siverbo, 2009).

1.3 Avgränsning

Eftersom ämnet ekonomistyrning är stort väljer vi att begränsa oss till att endast undersöka styrmodellerna mål- och resultatstyrning samt detaljstyrning och problematiken när dessa styrmodeller används tillsammans. Vi väljer att inte fokusera på social styrning i vår studie trots att dessa tre styrmodeller oftast är sammanlänkade. Den här avgränsningen görs eftersom social styrning i sig är ett omfattande område. Vi avgränsar oss även till en organisation och därmed en bransch eftersom vi på ett tydligare sätt vill applicera teorin på verkligheten. Dessutom gör vi en avgränsning till att studera chefer på mellannivå. Vi vill således begränsa studien till en organisation och de valda styrmodellerna eftersom vår tidsram är tio veckor.

1.4 Disposition

Uppsatsens struktur kan ses i figur 1 nedan. Studien börjar med vår teoretiska referensram som ligger till grund för att skapa en förståelse för forskningsproblemet. Därefter följer metodavsnittet där vi redogör för tillvägagångssättet i processen där bland annat valet av metod motiveras. I nästa avsnitt kommer den empiriska undersökningen att redovisas och därefter presenteras analysen. Den kommer att ligga till grund för en jämförelse mellan teori och empiri. Slutligen kommer en slutsats att mynna ut ur analysen där vi kommer att försöka dra slutsatser av vår uppsats.



Figur 1. Studiens disposition (egen figur)

Kapitel 2 Teoretisk referensram

I det andra kapitlet kommer vi redogöra för vår teoretiska referensram som ligger till grund för vår studie. Vi kommer beskriva ekonomistyrning med ekonomistyrningsmodeller, ekonomistyrningspaket och vilka för- och nackdelar det finns vid användningen av dem. Slutligen kommer även en redogörelse för vilka obalanser som kan uppstå vid användningen av dessa och presentera den institutionella teorin.

2.1 Ekonomistyrning

Inom ekonomistyrningen finns det många olika definitioner på vad som innefattar ekonomistyrningssystem, ekonomistyrningspaket, styrmodeller och styrmedel. Merchant och Van der Stede (2012) beskriver ekonomistyrningssystem MCS som ett helt system som består av olika medel för att styra sina anställda mot rätt riktning. Brown och Malmi (2008) förklarar definitionen av ekonomistyrningssystem ett steg längre än Merchant och Van der Stede. Det är först när hela systemet är fullständigt och inte bara består av enstaka regler som det är ett ekonomistyrningssystem. Författarna menar att det är av stor vikt att undersöka ekonomistyrningssystemen som ett helhetspaket istället för att studera varje styrmedel eller styrmodell individuellt. Ekonomistyrningspaket består av en samling olika ekonomistyrningssystem (ibid). Brown och Malmi's (2008) definition av ekonomistyrningssystem går även under vad Merchant och Van der Stede (2012) och Ax, Johansson och Kullvén (2009) definierar som ekonomistyrningsmodeller och medel. Styrmodeller är en viktig del av ett styrsystem som bland annat kan innefatta mål- och resultatstyrning och detaljstyrning (Merchant och Van der Stede, 2012). Styrmedel enligt Ax (2009) delas in i tre områden. Formella styrmedel som budgetering och resultatplaning, organisationsstruktur som organisationsform och ansvarsfördelning och mindre formaliserad styrning vilket innebär företagskultur och medarbetarskap.

2.1.1 Ekonomistyrningsmodeller

Mål- och resultatstyrning

Mål- och resultatstyrning innebär övergripande att organisationen styr sina anställda mot uppsatta mål där de anställda själva har friheten att bestämma hur tillvägagångssättet ska utformas. Fördelarna är att de anställdas beteende kan påverkas genom tydliga mål samtidigt som det finns ett visst självständigt styre för den enskilda anställda. Engagemanget kan även påverkas genom ökad motivation som kan ske exempelvis genom belöningar. Nackdelarna med mål- och resultatstyrning är att det finns en risk att de anställda tar egna riskfyllda beslut. Det kan resultera i konflikter mellan organisationens sätt att agera och anställdas eget intresse (Merchant och Van der Stede, 2012). Ouchi (1979) diskuterar också en typ av mål- och resultatstyrning som kallas för marknadsmekanismen. Marknadsmekanismen handlar bland annat om att mål ska uppnås utan att anställda ska behöva övervakas i arbetsprocessen. Chefer behöver därför inte kontrollera varje beslut de anställda tar och därför är det en effektiv styrform. Det bidrar också till att få anställda att arbeta mot samma mål.

Detaljstyrning

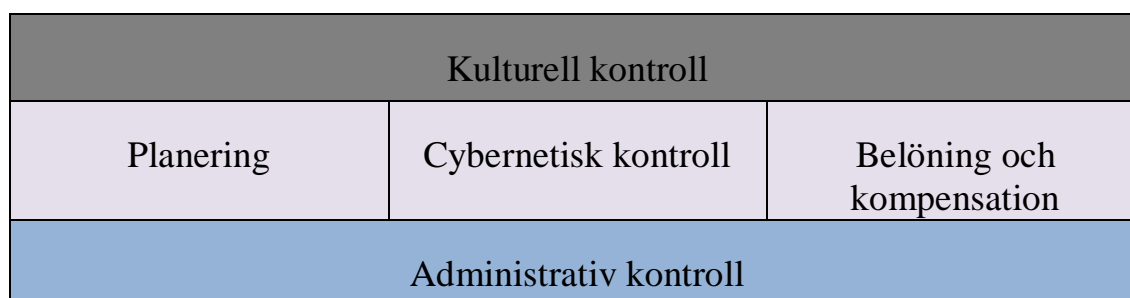
Detaljstyrning innebär att de anställdas arbete tydligare styrs med hjälp av regler och policies där kontrollen över arbetsutförandet är i fokus. Definitionen av detaljstyrning i uppsatsen kallar Merchant och Van der Stede (2012) för handlingsstyrning. Fördelarna med detaljstyrning är att de anställda tydligt vet hur de ska utföra sitt arbete vilket kan inbringa en trygghet och det är lättare att ersätta anställda eftersom det finns tydliga handlingsplaner. Samtidigt begränsas medarbetarna genom strikt styrning och denna styrform kan ta lång tid att utforma eftersom handlingsplaner måste framställas. Författarna beskriver detaljstyrning som ett ganska låst tillvägagångssätt där negativa attityder kan skapas eftersom det finns lite utrymme för kreativitet (Merchant och Van der Stede, 2012). Ouchi (1979) benämner detaljstyrning som den byråkratiska mekanismen men har samma innebörd. Det finns rutiner och övervakning för att styra de anställda åt rätt riktning. Kostnaden för att använda sig av regler är bland annat tiden till administration, upplärning och övervakning av personal. Det är inte bara viktigt att det finns en fungerande kontroll av de anställdas utförande utan också att de anställda i sin tur måste acceptera att de blir övervakade och därmed förlorar en del av sin självständighet. En negativ konsekvens av övervakningen är att ju större den är desto högre blir risken för missnöjd personal (Ouchi, 1979).

2.1.2 Ekonomistyrningspaket

Brown och Malmi (2008) skiljer på *redovisningsbaserad kontroll* som handlar om att stödja beslutsfattande och *styrning av anställdas aktiviteter* som ska gå hand i hand med organisationens mål och strategier. Det är den senare definitionen som författarna anser vara den rätta där fokus är på hela systemet som ett helhetspaket och inte enstaka regler.

För att öka organisationens prestation och förmåga används ekonomistyrningsmodeller som ett hjälpmedel. Syftet är att organisationen ska anpassa dessa hjälpmedel efter sin organisation för att de på bäst sätt ska passa företagets situation och marknad (Chenhall, 2003). Även Boland (2008) diskuterar att det är viktigt att utgå ifrån att se helheten när styrmodeller ska väljas. Valet ska göras varsamt för att inte fel modeller ska användas och för att passa organisationens struktur.

Brown och Malmi (2008) presenterar i sin modell, se figur 2, fem olika områden i ett styrpaket; *planering*, *cybernetisk kontroll*, *belöning och kompensation* som är sammanbundna. *Administrativ kontroll* är det området som skapar en grund där ovanstående tre områden verkar. Slutligen finns den *kulturella kontrollen* som är bred och övergripande.



Figur 2. Management control system package. Förenklad modell av Brown och Malmi (2008) (egen figur)

Brown och Malmi's (2008) cybernetiska kontroll och administrativa kontroll kan jämföras med Merchant och Van der Stedes (2012) definition på mål-och resultatstyrning respektive detaljstyrning. Nedan beskrivs Brown och Malmi's (2008) modell i detalj:

Kulturell kontroll

Kulturell kontroll innebär att organisationen styr sina anställda genom att påverka dem med normer och värderingar som är i linje med organisationens. Genom att anställa människor med liknande värderingar kan organisationen lättare styra verksamheten med hjälp av sociala normer (Brown och Malmi, 2008).

Planering

Planering är ett verktyg för att i förhand sätta upp mål och utforma direktiv för att styra utförandet och tydliggöra vad som förväntas av de anställda. Genom att sätta upp tydliga mål kan aktiviteter styras och se till att anställda arbetar mot samma mål som organisationens. Planeringen kan vara kortsiktig och taktisk vilken sträcker sig under en ettårsperiod eller långsiktig då den är av mer strategisk karaktär (Brown och Malmi, 2008).

Cybernetisk kontroll

Cybernetisk kontroll innebär till stor del att sätta upp tydliga mål och mäta prestationer för att därefter kunna göra uppföljningar och ge feedback. Det finns fyra olika typer av cybernetiska styrmedel; budget, finansiella mått, icke-finansiella mått och hybrider av finansiella- och icke-finansiella mått. Budgetering har länge varit en viktig och stor del av styrmedlen, framför allt för att det existerar i de flesta organisationer. Planer upprättas och följs upp för att kunna se att önskade prestationer och resultat har uppnåtts. Finansiella mått handlar om att sätta upp tydliga mål som de anställda ska hållas ansvariga för. De icke-finansiella måtten har inte samma begränsningar som finansiella mått och fokus ligger istället på prestationsutförande (Brown och Malmi, 2008).

Belöning och kompensation

Belöning och kompensation handlar om att motivera anställda att nå organisationens uppsatta mål genom till exempel belöningssystem som både kan vara individuella eller på gruppbasis. Prestationerna antas öka genom införande av belöning och kompensation och hör ofta ihop med den cybernetiska kontrollen (Brown och Malmi, 2008).

Administrativ kontroll

Paralleller kan dras mellan administrativ kontroll och detaljstyrning vilket innebär att anställdas beteende och handlingar styrs i den riktning organisationen vill. Anställda har regler och handlingsplaner att förhålla sig till som de även hålls ansvariga för. Den administrativa kontrollen består av design av organisation, ledningsstruktur och riktlinjer. Valet av organisationsdesign är en typ av kontroll där organisationens struktur kan påverka styrningen. Det är även av stor vikt att välja en fungerande ledningsstruktur inom en organisation och det innebär att ledningen ansvarar för att alla funktioner i organisationen samordnar aktiviteterna och styr handlingarna hos de anställda. Slutligen så innebär riktlinjer att det finns regler och policies som styr beteende och handling (Brown och Malmi, 2008).

Brown och Malmi (2008) menar att utmaningen inom det stora och komplexa området är att titta på vad det är som styrpaketet ska kontrollera, vilka kombinationer av styrsystem eller modeller som ska ingå och framför allt hur de står i relation till varandra. Författarna anser att man bör undersöka om styrsystem eller modeller fungerar lika bra var för sig eller om det är kombinationen som ger den bästa effekten. Organisationer genomgår ständiga förändringar och därför kan hela styrpaketet förändras när nya styrsystem introduceras. Beroende på hur systemen i styrpaketet används kan de antingen vara ett substitut eller ett komplement till varandra och bör alltid studeras som ett styrpaket. Ekonomistyrningssystemen kan variera beroende på var i hierarkin de befinner sig och hur de i sådana fall påverkar varandra (ibid). Det är sällan dessa styrsystem används var för sig och i en organisation finns det alltid en blandning mellan dessa delar (Ouchi, 1979).

2.2 Obalanser och dess effekter

Under det här avsnittet presenteras de negativa effekterna vid användningen av motstridiga styrmodeller och hur rollkonflikter kan bidra till obalanser.

2.2.1 Obalanser vid motstridiga styrmodeller

När styrmodellerna mål- och resultatstyrning samt detaljstyrning används samtidigt kan det resultera i att målstyrningen kontrolleras med hjälp av detaljer. Det innebär att de anställda måste följa tydliga regler för att kunna nå målen vilket begränsar anställdas handlingsfrihet. Handlingsfriheten, som är själva poängen med mål- och resultatstyrning, går förlorad när styrningen går ifrån att vara fri till strikt detaljerad (Merchant och Van der Stede, 2012). Många organisationer försöker utgå ifrån att använda sig av målstyrning men i verkligheten läggs detaljstyrningen på målstyrningen (Åkesson och Siverbo, 2009)

Grönlund och Modell (2006) diskuterar införandet av olika strukturella lösningar i den ny-institutionella forskningen. I författarnas studie, i den offentliga sektorn, kopplar de strukturella lösningarna till införande av nya styrmodeller. Det har skett förändringar i dessa strukturer genom tiden och medan vissa styrmodeller har ersatts av andra har det även skett en överlappning där den gamla modellen har legat kvar. Både nya och gamla styrmodeller har funnits kvar samtidigt, vilket i sin tur har lett till motstridiga styrsignaler till aktörerna. Det har lett till att flera olika styrformer som är grundade på olika synsätt använts samtidigt och det i sin tur bidrar till ”inter-institutionell inkompatibilitet” (Grönlund och Modell, 2006). Även Åkesson och Siverbo (2009) beskriver att organisationer använder olika styrmodeller som har implementerats vid flera tillfällen. De nya modellerna har inte ersatt de gamla utan läggs på varandra vilket leder till att de används ihop trots att de inte är kompatibla med varandra.

Fokus har legat på mål- och resultatstyrning, framför allt för att ge en större frihet för de anställda i organisationen. Problemet var då att trots dessa nya direktiv om en ökad handlingsfrihet fanns det ett behov att gå in med en tydligare styrning vilket leder till att resultatstyrningen kombinerades med detaljerande uppföljningar (Grönlund och Modell, 2006).

Grönlund och Modell (2006) presenterar fyra olika effekter av obalans baserade på Seo och Creeds forskning från 2002. Det innefattar; *ineffektivitet, förändringsobenägenhet, inter-institutionell inkompatibilitet* och slutligen *intressekonflikter*. Framgång i en organisation handlar inte bara om nå effektivitet enligt institutionella teorin utan det är förmågan att skapa legitimitet genom att följa rådande normer (Seo och Creed, 2002). En mer ingående utveckling av den institutionella teorin presenteras i nästa avsnitt.

Organisationer som väljer att härma andra organisationer för att följa normen och dessutom gör det lite för sent, kommer slutligen att märka att det leder till *ineffektivitet*. Förändringarna i omvärlden går snabbt och organisationen hinner inte anpassa sig.

Förändringsobenägenheten visar sig genom att det finns en tröghet i själva förändringsprocessen. *Inter-institutionella inkompatibiliteten* som nämnts tidigare innebär att de nya systemen, som implementeras i organisationen, krockar med de redan befintliga och att de står i konflikt med varandra (Grönlund och Modell, 2006). Organisationen som i många fall är bunden till olika institutionella strukturer, styrs av motstridiga direktiv som är förankrade i den rådande normen och legitimiteten. Systemen läggs snarare i lager på varandra än att de nya helt ersätter de gamla. Konsekvenserna blir att systemen kan komma att krocka eftersom de förespråkar skillnader i handlingar (Seo och Creed, 2002). Processen med att institutionalisera strukturer kan leda till att *intressekonflikter* ökar på grund av att det finns nya direktiv och skilda intressen hos aktörerna. Alla önskemål kommer inte kunna tillgodoses (Grönlund och Modell, 2006).

2.2.2 Obalanser och rollkonflikter

Senatra (1980) har undersökt effekterna av rollkonflikter och rolltvetydighet. Marginson och Bui (2009) presenterar nyare forskning om kostnaden av flerfaldiga rollförväntningar. Deras syfte med studien handlar bland annat om att få en förståelse för hur kombinationen av styrmodeller kan bidra till vissa effekter som bland annat är relaterat till strategi. Författarna menar att styrmodellerna bidrar till att rollkonflikterna ökar och respondenterna i undersökningen upplever en viss oro och stress på grund av detta.

Respondenterna till Senatras (1980) undersökning valdes ut bland annat på grund av att de befann sig på en mellannivå där det ofta uppstår konflikter och tvetydighet. Rollkonflikt beskrivs som om det finns påtryckningar från olika håll som i sin tur har motstridiga direktiv. Rolltvetydighet handlar om att man inte får tillräckligt med information för att kunna veta vad som krävs av en. Ofta uppstår det en konflikt mellan den professionella och den byråkratiska normen. Även Marginson och Bui (2009) gjorde sin undersökning på chefer på mellannivå och vill visa på hur kombinationen av något de benämner ”kreativ innovation” tillsammans med att uppnå budgetmål kan leda till rollkonflikter (Marginson och Bui, 2009). Chefer på mellannivå är ofta utsatta för direktiv från flera olika håll vilket kan leda till att en kostnad uppstår när tid går förlorad eftersom de måste handskas med de motstridiga styrmodellerna (Åkesson och Siverbo, 2009). Mellanchefer har i många fall förväntningar på sig från olika håll och i till exempel strategiska frågor förväntas de att medverka till utvecklingen av

strategier samtidigt som de även ska se till att de implementeras i organisationen. Mellancheferna får därför motstridiga direktiv och befinner sig mellan inkompatibla roller (Marginson och Bui, 2009).

Problemet enligt Marginson och Bui (2009) handlar om pressen på att vara kreativ och innovativ samtidigt som den anställda så effektivt som möjligt ska nå strikt uppsatta budgetmål. Kreativitet och innovation har ett friare synsätt och handlar om öppenhet, förändring och anpassningsförmåga. Budgetkontrollen är istället en mycket striktare styrning som kännetecknas av stabilitet, formalitet och förutsägbarhet. Det är två konflikterande synsätt och värderingar. Rollkonflikten visar sig när dessa båda delar ska tillgodoses samtidigt. Framförallt handlar det om att den anställda upplever att rollförväntningarna inte är kompatibla med varandra (Marginson och Bui, 2009).

I samband med rollkonflikter och rolltvetydighet kan det uppstå negativa effekter i en organisation vilket bland annat leder till anspänning hos de anställda. Några andra konsekvenser till följd av rollkonflikter är stress och missnöje med sitt arbete vilket i sin tur minskar tilliten till organisationen. Dessutom är risken att effektiviteten minskar, prestationerna blir sämre och attityden mot de som ger direktiven försämras. Det gör att hela organisationen påverkas negativt (Senatra, 1980).

Stress som en negativ effekt och obalans mellan motstridiga roller kan uppstå i flera olika situationer. Problematiken med att få motstridiga direktiv från olika håll eller situationer där förväntningarna på dig som anställd blir oklara riskerar att framkalla stress (Senatra, 1980). Åkesson och Siverbo (2009) diskuterar också konsekvenser som obalansen bidrar till genom att använda sig av motstridiga styrmodeller. Anställda upplever en oklar situation, vet inte vem de ska lyssna på eller agera efter. Det finns därmed en risk att speciellt mellancheferna i organisationer upplever oförenliga krav (Åkesson och Siverbo, 2009). Utformning eller avsaknad av nedskrivna regler och policies och framför allt bristen på självständighet är andra effekter som leder till rollkonflikt och tvetydighet (Senatra 1980). Marginson och Bui (2009) talar också om att upplevda rollkonflikter kan leda till negativa effekter vilket inte bara drabbar de anställda utan även organisationen. Det leder till missnöje, upplevt minskat inflytande, sämre prestation och negativ inställning till chefer. Däremot menar författarna att det viktigt att poängtera svårigheten med att göra rättvisa bedömningar när det handlar om styrmodeller eftersom det finns många andra faktorer som påverkar en organisation (Marginson och Bui, 2009).

2.3 Påverkbara faktorer vid användningen av styrmodeller

Under detta avsnitt kommer den institutionella teorin att presenteras som ska ligga till grund för förståelsen varför motstridiga styrmodeller används. Inom den institutionella teorin finns olika faktorer som kan påverka att obalanser uppstår.

2.3.1 Institutionell teori

Det traditionella synsättet är att organisationer ska agera rationellt i sitt handlande mellan val

av olika uppgifter och uppsatta mål men den institutionella teorin illustrerar varför organisationer inte alltid fungerar på det sättet. Istället för att styras av rationellt beteende styrs organisationer av bland annat av interna faktorer som inlärdna mönster och externa faktorer som påverkas av miljö och temporära moden. (Eriksson-Zetterquist, 2009). Omgivningen påverkar organisationers sätt att förhålla sig till sitt handlande och utförande (Meyer och Rowan, 1977).

Moderna samhällen är uppbyggda av komplexa mönster och institutionella regler fungerar som felaktiga föreställningar där organisationen tror att legitimitet, stabilitet och kontroll ska förbättra organisationens sätt att överleva. När organisationer följer de komplexa strukturerna skapas normer i samhället där vedertagna regler ses som självklara att handla efter. När organisationer sedan agerar utifrån normen och följer dess uppbyggnad och mönster betraktar de sin verksamhet som legitim. Det är valet av metoder, handlande och tillvägagångssätt som påverkar överlevnadsförmågan i samhället. Program, regler och riktlinjer skildras som myter när de antas konventionellt och konflikter kan uppstå när formella strukturer ska implementeras. Målet är inte att uppnå rationella beteenden som exempelvis att öka effektiviteten utan att skapa legitimitet med samhället. Genom att normerna blir allmänt godtagna av organisationerna skapas en struktur som blir likformad i samhället, då kan *isomorfism* uppstå (Meyer och Rowan, 1977).

DiMaggio och Powell (1983) har delat in isomorfism i tre områden; *tvingande*, *normativ* och *mimetisk isomorfism*. *Tvingande isomorfism* innebär att organisationer tvingas av lagar och bestämmelser och därför liknar varandra eftersom lagarna utgör ramverket som organisationerna måste förhålla sig till. *Normativ isomorfism* innebär att organisationer inom samma yrke ska arbeta efter ömsesidiga normer och regler och på det sättet liknar varandra. *Mimetisk isomorfism* innebär att osäkra tillstånd framkallar ett försök att efterlikna andra som anses mer lyckosamma i den oförutsedda miljön. Det handlar alltså om att kunna fatta rätt beslut i den osäkra miljön. Dessutom uppstår en kostnad för att söka unika lösningar och därför härmar man något som har fungerat tidigare för andra organisationer (DiMaggio och Powell, 1983).

Meyer och Rowan (1977) beskriver att problem kan uppstå när de institutionella normerna efterföljs av organisationer. Motstridiga signaler kan uppkomma när de formella strukturerna inte stämmer överens med organisationens utförande. Det finns fyra sätt att lösa problemen; att helt motstå normerna men då riskera att missa chansen att skapa legitimitet, att besluta att organisationens linje ska vara kvar men att då riskera en frustration av de anställda och intressenter, framhålla att normerna inte passar organisationen och slutligen lova en förbättring men inse att organisationen inte blir legitim (Meyer och Rowan, 1977).

När organisationer använder sig av institutionella regler för att främja legitimitet tenderar verksamheten att okritiskt förhålla sig till normen av strukturerna i samhället. Då kan en klyfta uppstå mellan organisationens ursprungliga arbetsuppgifter och den formella strukturen. Det finns därmed ingen koppling mellan det som genomförs i praktiken och det

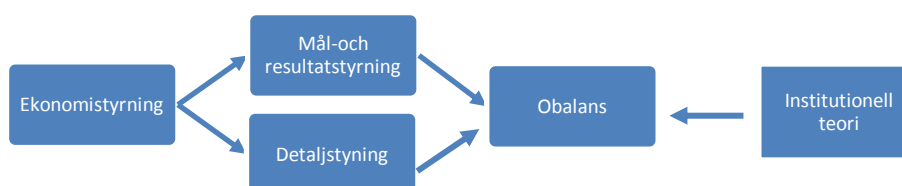
som de anställda säger sig ska göra. *Löskoppling/särkoppling* handlar om att försöka anpassa sig till samhällets åsikter för att snarare tillfredsställa sin omgivning än att styra organisationen mot viktiga interna aktiviteter. Detta skapar ett gap vilket betyder att organisationer är löst kopplade (Meyer och Rowan, 1977). Trots att organisationer kan bli löst kopplade kan de anställda utföra sitt dagliga arbete utan problem eftersom organisationen inte själva alltid känner av skillnaderna (Røvik, 2007). De motstridiga kraven kan minimeras genom en lösgöring eftersom de formella strukturerna från samhället i större grad följs men parallellt minskas då kontrollen av verksamheten eftersom organisationen inte längre följer sin uppsatta struktur (Meyer och Rowan, 1977).

Institutionell teori berör även normer i samhället som bygger på sociala processer där relationer, status och värderingar exemplifieras (Meyer och Rowan, 1977). Eftersom detta inte ligger inom ramen för vår uppsats berör vi inte det vidare.

En inriktning inom den institutionella teorin är den skandinaviska institutionella teorin som understryker betydelsen av stabilitet men betonar att förändring också är en viktig faktor och att dessa ska kombineras. Tillsammans anses de bilda en organisatorisk norm (Røvik, 2007). Den skandinaviska institutionella teorin beskriver svårigheten med att kunna förändra en norm. Reformen planeras kontinuerligt i organisationerna men leder inte alltid till ett genomförande. Människor i organisationerna kan vara låsta i inrutade mönster och rutiner är ofta svåra att förändra. Det kan därför bli problem med att skapa stabilitet och således är det lätt för organisationer att välja att härma omgivning istället för att verkställa sina egna reformer som var tänkt från början (Eriksson-Zetterquist, Kalling och Styhre, 2008). Reformen som antas av en organisation bör vara kompatibla med organisationens utförande och handlingsmönster för att de ska bli godtagna. Det finns annars risk för att reformerna misslyckas när de är inkompatibla (Røvik, 2007).

2.4 Analysmodell

I figur 3 visas en sammanfattning av de olika teoridelarna. Mål- och resultatstyrning samt detaljstyrning är styrmodeller som finns inom ekonomistyrningen. När de används tillsammans finns det en risk att det leder till obalanser och negativa effekter i en organisation eftersom de bygger på olika styrlogiker. Den institutionella teorin förklarar varför organisationer inte handlar rationellt och vad det i sin tur kan leda till för effekter.



Figur 3. Analysmodell (egen figur)

Kapitel 3 Metod

I det tredje kapitlet kommer vi inledningsvis att motivera ett vetenskapligt förhållningssätt och därefter redogöra för den teoretiska referenslitteraturen. Under valet av metod argumenterar vi för vårt val av enkätundersökning som metod där vi kommer att beskriva för- och nackdelarna. Sedan kommer vi presentera datainsamling, urval, genomförandet och bortfall. Avslutningsvis beskrivs uppsatsens dataanalys, validitet och reliabilitet.

3.1 Vetenskapligt förhållningssätt

Inom forskningsramen finns flera sätt att förhålla sig till problem som förekommer. Forskning kan endera bygga vidare på redan etablerade teorier, det vill säga ett deduktivt förhållningssätt eller att helt försöka generera en ny teori till det vetenskapliga resultatet, det vill säga ett induktivt förhållningssätt. Då skapas en ny teori genom den empiriska forskningen (Ruane, 2006). Vår studie kommer att utgå från ett deduktivt perspektiv då redan beprövade teorier jämförs med vårt empiriska material. Detta för att sedan kunna analysera vilka likheter det finns mellan teori och verklighet.

Vi anser att vi bör få en övergripande uppfattning över forskningsproblemet genom att använda ett deduktivt perspektiv tillsammans med en kvantitativ metod. Vi kommer även att göra en fallstudie. Att undersöka vår specifika organisation med hjälp att en fallstudie innebär att vi kan få tillgång till mer detaljerad kunskap (Esaiasson, 2012). En kvantitativ metod innebär att en överskådlig bild presenteras genom en större mängd statistisk data medan en kvalitativ metod däremot innebär att undersökningen skulle få en djupare men smalare bild (Raune, 2006). Det kvantitativa materialet i vår undersökning får vi tillgång till genom en enkätundersökning på vår specifika organisation Volvo Cars. En presentation av Volvo Cars kommer att redovisas i empirin kapitel fyra. Det är genom enkätundersökningen vi vill *beskriva* om mellanchefer upplever balans alternativt obalans när mål- och resultatstyrning samt detaljstyrning används samtidigt. Vi vill också *förklara* om ägandet kan vara en förändringsfaktor och hur obalanser tar sig uttryck. Nedan fortsätter en redogörelse för hur vi har kommit fram till vår teoretiska referensram och genomförandet av vår empiriska insamling och analys.

3.2 Teoretisk referenslitteratur

Vi har använt oss av studentlitteratur i ekonomistyrning som grund för förståelsen och förklaringar av olika begrepp. För att få ett vetenskapligt djup i forskningen har datainsamlingen främst skett genom Göteborgs Universitetsbiblioteks hemsida. Där vi har sökt fram litteratur via GUNDA vilket är Göteborgs Universitetsbiblioteks katalog och genom LIBRIS där böcker, avhandlingar och tidskrifter tagits fram. De vetenskapliga artiklarna vi har tagit fram kommer från Science Direct, Business Source Premier och JSTOR. Det är sedan via författarnas referenser vi har letat oss vidare till fler intressanta artiklar. Sökord vi har använt oss av är bland annat *ekonomistyrning*, *målstyrning*, *resultatstyrning*, *detaljstyrning*, *institutionell teori* och *inter-institutionell inkompatibilitet*.

Vi har i största möjliga mån försökt att finna ursprungskällan till vår referenslitteratur för att på det sättet vara säkrare på att källan ska vara trovärdig och inte vara vinklad. Vi har därför studerat hur många gånger de vetenskapliga artiklarna är refererade till för att på det sättet få en känsla av vilken tyngd de har i trovärdighet. Vi har även använt oss av sekundära källor men då haft i beaktning att källan kan vara färgad, tillrättalagd eller vinklad. I vår teoretiska referensram har vi därför försökt bygga huvudresonemangen utifrån de vetenskapliga artiklarna för att skapa största möjliga tillförlitlighet.

3.3 Val av metod

Vi är medvetna om att en kvantitativ metod och valet att utföra en enkät har sina begränsningar. Att endast få svar på förutbestämda frågor är en nackdel för att få en djupare förståelse för problemet. Trost (2007) beskriver svårigheten i att kunna ställa potentiella följdfrågor och att korrigera frågorna i efterhand och därför är det av stor vikt att ställa rätt frågor från början. Frågorna kommer således att utformas med största noggrannhet och kontrolleras genom att enkäten ska testas innan den skickas ut till respondenterna. Det finns dock möjlighet att ställa öppna frågor i slutet av frågeformuläret där respondenterna kan vidareutveckla sina svar för att få en djupare förståelse (Trost, 2007). Den möjligheten har vi utnyttjat i frågeformuläret. Enligt Esaiasson (2012) finns det risk för att frågorna besvaras slarvigt och att respondenterna slumpmässigt kryssar i svar. En kvalitativ metod betraktas däremot inte automatiskt som en bättre metod på grund av att den skulle ge en djupare analys och vara mer tillförlitlig, utan valet av metod bestäms av vilket syfte uppsatsen har (Trost, 2007).

Det finns flera anledningar till valet av enkät som metod. Först och främst eftersom vårt syfte med uppsatsen är att kunna beskriva och förklara hur balansen upplevs vid användningen av både mål- och resultatstyrning samt detaljstyrning samtidigt. Vi vill få en bred bild av forskningsproblemet och då passar en kvantitativ metod bättre än en kvalitativ (Trost, 2007). Att använda enkätundersökning som metod innebär att möjligheterna ökar att få kontakt med fler personer och därigenom få ett större underlag för studien (Esaiasson, 2012). Respondenterna nås genom en webbaserad enkät som skickas ut via mail vilket både är en kostnads- och tidseffektiv datainsamling (Trost, 2007). Även vår kontaktperson på Volvo har som önskemål att vi ska använda enkät som metod, främst för det är mest praktiskt genomförbart.

3.3.1 Datainsamling

För att datainsamlingen ska ha så liten variation som möjligt ska den kvantitativa uppsamlingen av informationen vara utformad på ett standardiserat sätt. Det kan bland annat innebära att frågorna ska vara lika formulerade till alla respondenter och ställas i samma följd. Detta ska alltid eftersträvas eftersom en låg grad av standardisering innebär låg grad av jämförbarhet. Enkäter anses vara en högt standardiserad metod eftersom formuläret är likadant utformad för alla och kommer skickas ut till samtliga vid samma tidpunkt (Trost, 2007). Vår insamlade data omvandlades senare till ett siffermässigt resultat för att kunna koda in informationen i Microsoft Excel vilket är vanligt vid enkätundersökningar (Raune, 2006).

3.3.2 Urval

Genom Johan Åkesson, lärare och universitetsadjunkt på Handelshögskolan, har vi kommit i kontakt med Volvo Cars där vi kommer att utföra en enkätundersökning på 175 stycken mellanchefer. En webbaserad enkät har skickats ut till respondenternas e-postadresser. Dessa adresser har Johan Åkesson sparat vid en tidigare återkoppling. Därför behövde vi inte kontakta varje enskild respondent för att få tillgång till den informationen. Vi anser att antalet respondenter var tillräckligt stort för att få en bred förståelse och därmed också ett representativt urval över stickprovsunderlaget (Trost 2007). Denna urvalsgrupp är intressant att undersöka eftersom chefer på mellannivå ofta får motstridiga signaler från flera olika håll och därför befinner sig i en bekymmersam situation (Åkesson och Siverbo, 2009). Vi anser att urvalet därför är motiverat.

3.3.3 Genomförande av enkätundersökning

För att förhindra att felaktigheter skulle uppstå utformades frågor i enkäten med stor noggrannhet. Vår enkät gjordes genom hemsidan Google.doc som är en hemsida bland annat anpassad för att göra frågeformulär. I mailet som skickades ut fanns en länk som respondenterna kunde följa för att besvara webbenkäten direkt på hemsidan. Innan länken skickades ut till respondenterna testades enkäten på två personer för att säkerhetsställa att frågorna bland annat var begripliga och inga fel via öppnandet av länken skulle ske. I vårt utskickade mail presenterade vi oss, beskrev vår avsikt med undersökningen och varför det var intressant att göra studien. Vi var även noga med att förklara och definiera centrala begrepp för att undvika missförstånd och feltolkningar.

Vi anser att vi inte hade något speciellt intresse av att veta vilka respondenter som har svarat vad i enkäten. Därför var respondenterna helt anonyma i vår enkät och detta hoppades vi skulle bidra till en högre svarsfrekvens. När vår påminnelse skickades ut efter en och en halv vecka gick den därför ut till alla respondenter igen eftersom vi inte visste vilka som hade besvarat enkäten på grund av anonymiteten. I det mailet tackade vi alla som tidigare hade besvarat enkäten och bad resterande att vänligen hjälpa oss att bidra till vår undersökning.

Vi valde att dela upp enkäten i fyra delar för att underlätta för respondenterna att besvara den vilket även förklarades i mailet. Del ett innehöll bakgrundsvariabler, del två innehöll förekomst av mål- och resultatstyrning samt detaljstyrning under Fords och Geelys ägande där endast de som varit anställda under båda perioderna fick besvara. Del tre innehöll förekomst av mål- och resultatstyrning samt detaljstyrning under Geelys ägande där endast de som varit anställda under Geelys ägande fick besvara frågorna. Slutligen innehöll del fyra avslutande frågor om varifrån styrningen upplevs komma ifrån, om de ansvariga upplever att mål- och resultatstyrning står i konflikt med detaljstyrningen, på vilket sätt styrningen ger obalans och slutligen kan respondenterna ge egna exempel på hur eventuella obalanser mellan styrmodellerna visar sig i deras dagliga arbete. Under delområde 2 och 3 hade respondenterna till största del dessa val att fylla i som alternativ; *stämmer mycket bra*, *stämmer ganska bra*, *stämmer varken bra eller dåligt*, *stämmer ganska dåligt* eller *stämmer mycket dåligt*. På fråga sju och tolv var alternativen; *ökat*, *minskat* eller *oförändrat* och fråga 13 kunde besvaras med egna ord.

Vi har valt att utforma enkäten med flera öppna frågor där respondenterna har haft möjlighet att själva motivera, beskriva och förklara. Detta för att få en större förståelse för forskningsproblemet.

3.3.4 Bortfall

Av de 175 stycken mellanchefer vi skickade ut enkäten till nådde vi 173 stycken. Det var två personer som antagligen hade slutat eller bytt e-postadress där vi fick tillbaka mailen. Enkäten mailades ut i början av maj och efter ytterligare en och en halv vecka skickade vi ut en påminnelse. Efter att påminnelsen hade gått ut svarade totalt 58 stycken av de 173 personerna. Svarsfrekvensen blev ungefär 33,5 % av de som erhöll enkäten och 33,1 % av alla som utgjorde urvalet. Orsakerna till bortfallet kan vara att respondenterna inte ville, hade möjlighet eller helt enkelt glömde att besvara enkäten. Vi är medvetna att vid en lägre svarsfrekvens bör försiktighet vidtas vid eventuella slutsatser.

3.4 Dataanalys

När vi sammanställde vår insamlade data tog vi främst hjälp av programmet Microsoft Excel där vi har räknat på resultat, gjort grafer och diagram. Data från enkätundersökning har bearbetats både genom en procentuell beräkning och genom att sammanställa antalet. Vi har valt att inte ha någon decimal vid de procentuella resultaten eftersom det blir lättare att följa resultatet i texten med hela tal (Trost, 2007). Tillfällena då antalet redovisas, istället för den procentuella fördelningen, är frågan är ställd på det sättet att fler än ett alternativ är möjligt att välja. Det är med andra ord frågans utformning som har avgjort om vi inte har kunnat redovisa den procentuella fördelningen. Trost (2007) diskuterar att det är viktigt att försöka undvika rutinmässiga fel som kan uppkomma när enkätundersökningens resultat inte behandlas och bearbetas. Vi anser att dessa fel har undvikits eftersom vi har arbetat med enkätundersökningens data i Microsoft Excel.

Det visade sig att inga respondenter hade varit anställda under enbart Geelys ägande. Därför har vi valt att ta bort del tre i enkäten eftersom inga svar har kommit in från den delen. Det innebär att det inte gick att använda den bakgrundsvariabeln att koda data efter. Vi har däremot kunnat ta hänsyn till vår andra bakgrundsvariabel personalansvaret. Detta framgår i empirin under varje respektive avsnitt.

3.5 Validitet och reliabilitet

Validiteten i studien innebär att författarna ska ha som intention att mäta det som ska mätas. Det medför att rätt metod ska användas med hänsyn till den tillämpade data som uppsatsen innefattar (Esaïasson, 2012). Vi har förklarat och beskrivit de viktigaste begreppen i mailet som skickades till respondenterna där länken fanns. Vi anser därför att studiens validitet är hög eftersom det försäkras en högre kvalitet där missförstånd och feltolkningar minimeras.

Reliabiliteten innebär att studiens tillförlitlighet ska fastställas. Mätinstrumentet i vår uppsats är den enkät som skickats ut till mellanchefer på Volvo Cars. Ruane (2006) beskriver att

resultatet ska fastställas för att kontrollera att respondenterna inte har ändrat sina åsikter över tid. Resultatets tillförlitlighet ska därför testas över en tid där samma enkät skickas ut flera gånger för att kontrollera så resultatet inte förändras (Ruane, 2006). För att konstatera att empirin är korrekt kan man mäta så att korrelationen är hög mellan empiri och resultat (Raune, 2006). Om insamlingen av data är otillräcklig innebär det att reliabilitet är låg och fel kan uppstå i studien (Esaiasson, 2012). För att vår uppsats ska basera på hög tillförlitlighet bör således enkäten testas ett antal gånger för att fastställa om resultatet är det samma. Det anser vi inte är möjligt att genomföra under ramen av vår studie och därför är vi medvetna om att en hög reliabilitet kan vara svår att åstadkomma.

Kapitel 4. Empiri

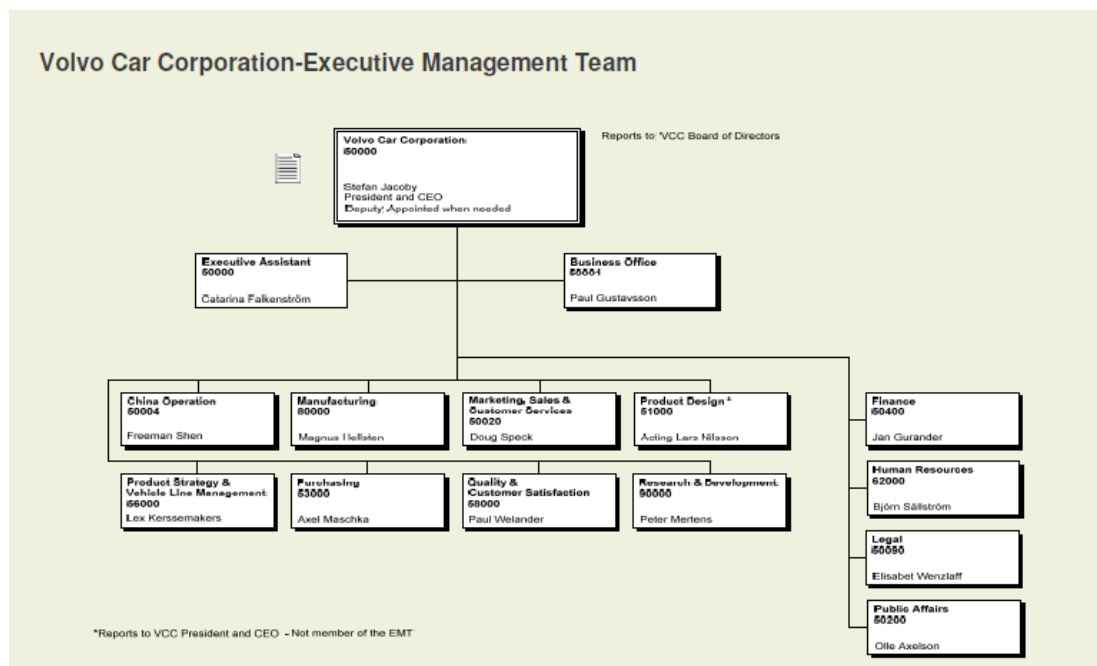
Inledningsvis i kapitel fyra beskrivs vårt val av organisation Volvo Cars. Kapitlet kommer att bestå av en presentation av vårt empiriska material där enkätundersökningen utgör denna information. Vidare kommer empirin att ligga till grund för analysen i kapitel fem och slutsatsen i kapitel sex.

4.1 Val av organisation

Som vi har nämnt i metodkapitlet är Volvo Cars vårt val av organisation. Bolagets första ägare Assar Gabrielsson och Gustaf Larson grundade Volvo och skapade dess varumärke som har stått för säkerhet och kvalitet från första början. Första bilen tillverkades år 1927 i fabriken i Torslanda, Göteborg. Sedan dess har Volvo utvecklats från en liten industrianläggning till en global organisation med drygt 100000 anställda. Idag har organisationen produktion i 19 länder och har försäljning i mer än 180 länder. Volvo producerade inte bara personbilar utan lastbilar, bussar, båtmotorer och flygdelar. Volvo Group valde 1999 att sälja Volvo Cars till det amerikanska företaget Ford Motors. De ägde organisationen från 1999 till 2010 (Volvogroup.com). I mars 2010 valde Ford Motors att sälja vidare Volvo Cars till det kinesiska företaget Geely (ekonominyheter.se).

Vi anser att organisationen är av intresse att undersöka eftersom vår studie syftar till att undersöka just styrmodellerna mål- och resultatstyrning samt detaljstyrning och hur dessa fungerar i relation till varandra. En tidigare studie vid Göteborgs Universitet vid namn ”*Volvo personvagnars styrmix med fokus på användning av finansiella och icke-finansiella prestationsmått*” visar att det finns indikationer på att Volvo Cars använder just dessa styrmodeller. Förändringarna som har skett i och med ägarbytet är också intressant att studera eftersom det nu har uppmärksammats förändringar i styrningen (Andersson, Thomas, Fors, Grell och Bäck, 2012). Vi vill utreda om perioderna skiljer sig åt och om ägarbytet kan vara en förklaringsfaktor.

Figur 4 nedan presenterar Volvo Cars organisationsschema där mellancheferna som deltar i undersökningen arbetar på verksamhetsnivå.



Figur 4. Volvo Cars organisationsschema (Volvocars.com)

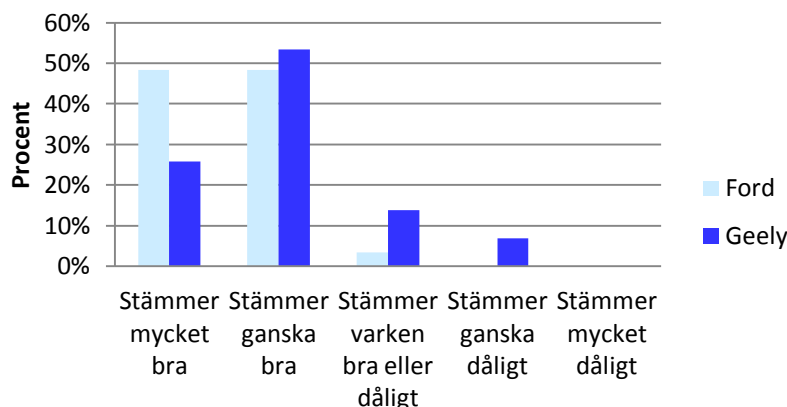
4.2 Ekonomistyrning

Användning av mål- och resultatstyrning och om det stödjer arbetet

Under Fords ägande ansåg nästan alla respondenter att de styrdes av finansiella/icke-finansiella mått vilket figur 5 visar nedan. Det var endast 3 % som tyckte att det *stämmer varken bra eller dåligt* att de styrdes av finansiella/icke-finansiella mått under Fords ägande. Övriga respondenter ansåg att det *stämmer mycket bra till ganska bra*. Om respondenterna upplevde att målstyrningen stödjer dem i arbetet under denna period visar på ganska spritt resultat vilket syns i figur 6 nedan. Knappt hälften ansåg att det *stämmer varken bra eller dåligt* att målstyrningen stödjer dem i arbetet. Återstående hälften är uppdelad i två jämna grupper där de har helt skilda åsikter där resultatet är spridd över alternativen *stämmer ganska bra* respektive *ganska dåligt*.

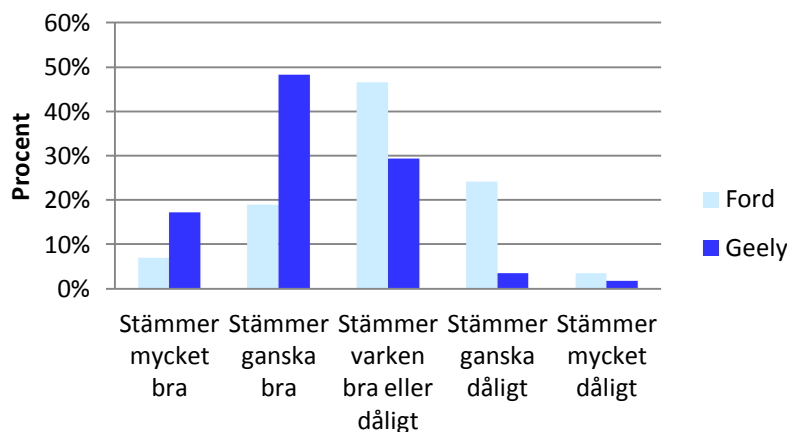
Under nuvarande period i Geely anser lite mindre än hälften av respondenterna att det *stämmer ganska bra* att de upplever att de styrs av finansiella/icke-finansiella mått vilket syns i figur 5. Ungefär 25 % tycker att *det stämmer mycket bra* att de styrs av finansiella/icke-finansiella mått. Att målstyrningen stödjer dem i arbetet upplever cirka 45 % att det *stämmer ganska bra*, drygt 25 % tycker det *stämmer varken bra eller dåligt* och 16 % tycker att det *stämmer mycket bra* vilket kan utläsas från figur 6.

Styrning av finansiella/icke-finansiella mått



Figur 5. Styrning av finansiella/icke-finansiella mått (egen figur)

Målstyrningen stödjer mig i arbetet

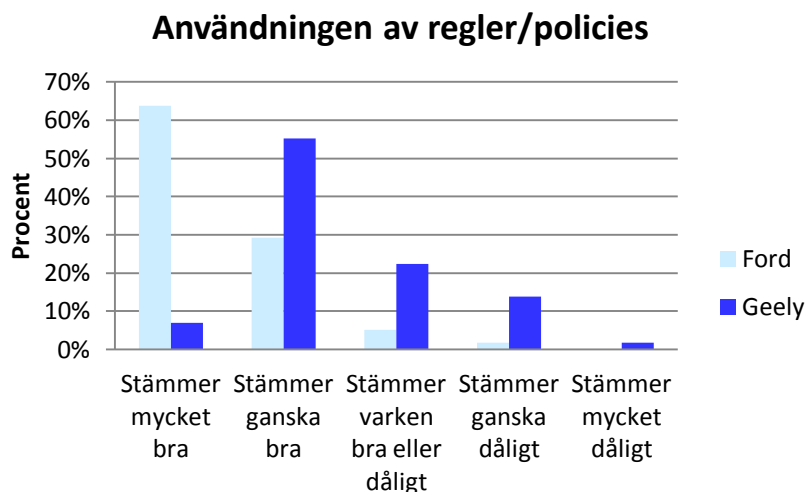


Figur 6. Målstyrning stödjer arbetet (egen figur)

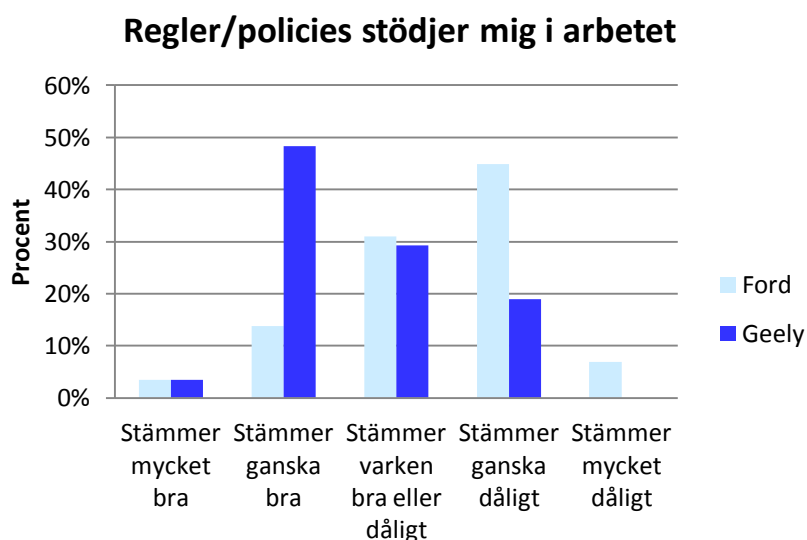
Användning av detaljstyrning och om det stödjer arbetet

Under Fords ägande ansåg nästan 85 % av respondenterna att det *stämmer mycket bra* eller *ganska bra* att de upplevde att de styrdes av regler och policies vilket visas i figur 7. Detta visar tydligt på att de anställda upplevde att det fanns en förekomst av regler och policies under denna tid. Däremot upplevde de anställda inte att denna styrning som särskilt positiv eftersom det var drygt 40 % som ansåg att regler och policies inte hjälpte dem i sitt arbete, se figur 8.

Under Geelys ägande idag upplever ungefär hälften att det *stämmer ganska bra* att de styrs av regler och policies och nästan lika många anser att denna styrning hjälper dem i arbetet vilket kan utläsas från figur 7 och 8. Dessutom är det nästan 40 % som tycker att det *stämmer varken bra eller dåligt* och *stämmer ganska dåligt*.



Figur 7. Användningen av regler/policies (egen figur)



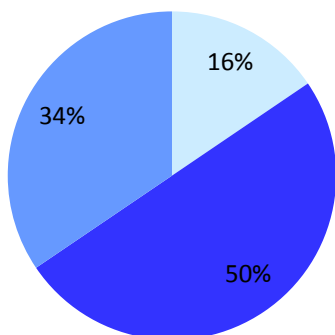
Figur 8. Regler/policies stödjer arbetet (egen figur)

Skillnader i intern styrning mellan Fords och Geelys ägande

Sedan Fords ägande och framåt till idag upplever cirka hälften av respondenterna att de finansiella/icke-finansiella måtten har *minskat*, en tredjedel anser däremot att det är *oförändrat* och resterande anser att det har *ökat* vilket kan utläsas från figur 9. Vi har även undersökt hurvida respondenterna upplever att regler och policies har förändrats under samma period. Här ser vi tydligt att drygt 70 % anser att denna styrning har *minskat*, endast 6 % att den har *ökat* och resterande anser att den är *oförändrad*, se figur 10.

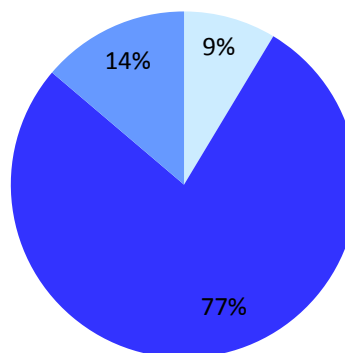
Finansiella/icke-finansiella mått sedan Fords ägande och framåt har:

Ökat Minskat Oförändrat



Regler/policies sedan Fords ägande och framåt har:

Ökat Minskat Oförändrat



Figur 9. Finansiella/icke-finansiella måtts förändring (egen figur) Figur 10. Regler/policies förändring (egen figur)

Respondenterna hade under frågan *upplever du att det är någon skillnad mellan hur styrningen har varit under Ford och Geelys ägande?* möjlighet att med egna ord beskriva eventuella skillnader. Totalt har 34 personer valt att besvara frågan vilket är 59 % av det totala antalet inskickade enkäter. Antalet respondenter som inte upplevde någon skillnad var 3 stycken vilket utgör cirka 5 %. Under denna fråga framkom information som styrker tidigare besvarade frågorna.

Största delen av respondenternas egna kommentarer handlar om att styrningen under Fords ägande var mer toppstyrd, kostnadsstyrd men framför allt fanns fler paragrafer på detaljnivå. Respondenternas egna kommentarer utmärker sig i tre områden: 1) kontrollen över medarbetarna, 2) det egna ansvaret och 3) ledningens engagemang. Områdena är även indelade efter perioderna, där Fords och Geelys ägande beskrivs.

Under Fords ägande:

1. Den första utmärkande delen är att kontrollen över medarbetarna var större under Fords ägande. Regler och finansiella styrmedel ansågs vara till för en ökad kontroll och varje sparad krona var just, en sparad krona. I och med den utbredda detaljnivån ansågs kontrollen vara större under denna period och en respondent uttrycker sig så här:

"Under Ford-tiden var kontrollen stor vilket kvävde kreativiteten inom företaget"

2. Den andra delen var att det egna ansvaret var begränsat vilket hör ihop med att kontrollen över medarbetarna var stor. En respondent beskriver tiden under Fords ägande så här:

”Vi fick nästan alltid anpassa oss till Ford även om deras system var sämre eftersom de var fler”

3. Den tredje delen som var utmärkande berörde ledningens minskade engagemang under denna period.

Under Geelys ägande:

1. Under Geelys ägande anser respondenterna att det finns en större frihet att agera vilket upplevs vara positivt. Därmed har kontrollen över medarbetarna minskat.
2. Det egna ansvaret upplevs ha ökat av respondenterna vilket också anses som positivt. En av respondenterna menar att med Geely som ägare har Volvos samlade kompetens ett större upplevt värde. Två respondenter beskriver skillnaden i styrningen så här:

“Ja, idag uppmuntras medarbetare ta större eget ansvar för att nå Volvo Car Corporations övergripande mål.”

“Idag är det större ansvar i ett beslut då vi är mer självstyrande och har större ekonomiskt ansvar och inflytande”.

Chefer tillåts ta ansvar för sina delar av verksamheten inklusive budgetar. Geely upplevs idag styra i större utsträckning med tydligare uppsatta mål och ledarskapet beskrivs just som ett ledarskap och inte ett ”chefskap”. Chefskap med hårdare styrning upplever flera respondenter var till nackdel under Fords ägande.

3. Den tredje delen berör ledningen som idag anses vara mer intresserad av hur det går för Volvo nu än under Fords ägande.

En annan faktor som diskuteras är tiden. Flera respondenter påpekar att två år sedan ägarbytet eventuellt är för kort tid för att kunna se tydliga förändringar och dess konsekvenser. Samtidigt kan dessa respondenter urskilja skillnader. Det upplevs vara en större positivism i organisationen nu men om detta beror på ett bättre finansiellt klimat återstår att se. En respondent menar på att varje tid har sitt krav på styrning, kanske styr konjunktur och försäljningsvolymmer mer än policys och regler. En annan respondent beskriver klimatet som osäker:

“Hur det går i företaget bestäms av hur hårt man måste hålla i tömmarna och därmed hur mycket regler som krävs. Jag vet inte om det är någon stor skillnad egentligen, vi måste oavsett ägare använda de resurser som finns tillgängliga på bästa sätt för företaget och ägaren. Ledarskap, vision och affärsidé har större inverkan än regler och policys”.

Förändringar genomsyrar organisationen men när dessa verkligen får genomslag kommer att ta tid. En klar beskrivning ges där respondenterna upplever att Volvo Cars fortfarande har en lång väg kvar innan organisationen helt kan jobba mot tydlig målstyrning. Regelverket har

minskat och förenklats sedan Geely tog över men för att en stor organisation som Volvo ska kunna förändras behövs längre tid än två år. Förändringarna som Geely har genomfört kan beskrivas som att regelverken har mjukas upp och anpassats mer till Volvo.

Mellanchefernas befogenheter diskuteras även:

"Under Ford hade vi chefer väldigt små mandat och under Geely har man delegerat ner mandat på lägre nivåer. Man uppmanar folk att ta egna initiativ och därmed ta större risker att inte nå resultat".

Det upplevs fortfarande som att styrningen är osäkert utformad och cheferna vet inte riktigt vad de ska styra efter vilket skapar en vilshenhet. Detta eftersom styrningen nu har lämnat Fords administration där regler och policier var starka. En respondent anser att Fords styrning inte var bra men att de åtminstone visst vad de skulle styra efter. Även en minskad diversifiering bland högre chefer riskerar att ge en enkelspårig syn på problem och styrning.

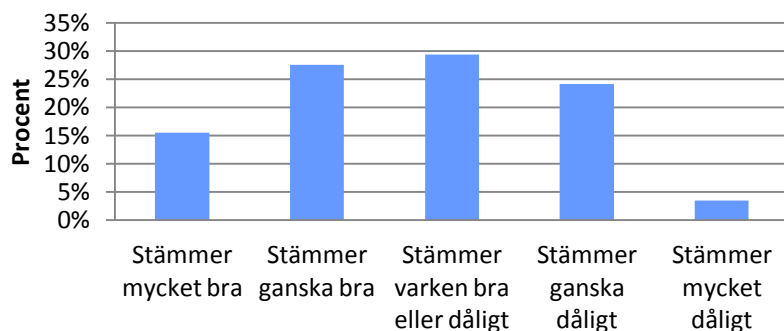
4.3 Obalanser och dess effekter

Upplevda konflikter mellan styrmodellerna mål och detaljstyrning

I enkätundersökningen efterfrågas om respondenterna upplever att mål- och resultatstyrning står i konflikt med detaljstyrningen. Som figur 11 nedan visar är resultatet över svarsalternativen ganska jämt fördelat där alternativet *stämmer varken bra eller dåligt* är störst på 28 %. Det som sticker ut är att endast 3 % tycker att påståendet *stämmer mycket dåligt*, det vill säga att respondenterna inte anser att det finns någon konflikt att tala om. Samtidigt tycker 23 % att påståendet *stämmer ganska dåligt* vilket innebär att dessa tillsammans utgör drygt en fjärdedel av svaren. De anser att det inte upplever någon större konflikt mellan styrmodellerna idag. Alternativet *stämmer mycket bra* har 13 % valt och tillsammans med alternativet *stämmer ganska bra* som utgör 25 % blir det totalt 38 % vilket tyder på att nästan två sjättedelar anser att påståendet stämmer.

Eftersom resultatet är så pass spritt över alternativen är det svårt att förstå om mellancheferna upplever någon konflikt mellan styrmodellerna. Av de som har personalansvar är resultatet lika spritt vilket inte heller säger något speciellt om hur konflikten upplevs av dessa.

Upplevs mål- och resultatstyrning stå i konflikt med detaljstyrningen?

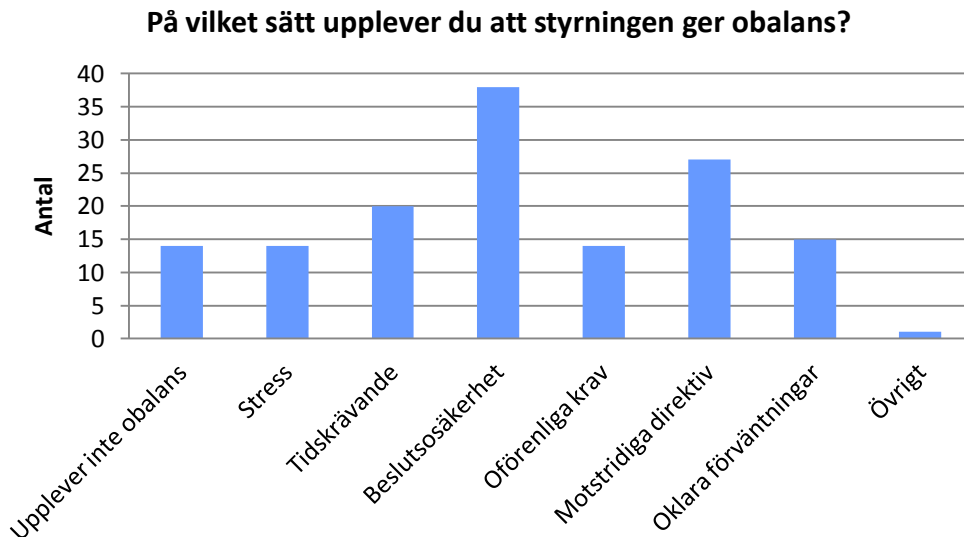


Figur 11. Upplevs konflikter mellan styrmodellerna (egen figur)

Hur styrningen upplevs ge obalanser

Som nämnts tidigare är vår definition av balans att styrmodellerna samverkar med varandra utan att skapa problem. Vår definition av obalans innebär att styrmodellerna kan riskera att motverka varandra vilket kan medföra att negativa effekter uppstår. I enkäten ställs frågan: *På vilket sätt upplever du att styrningen ger obalans dvs. risk finns att styrmodeller motverkar varandra?* Fler än ett svarsalternativ har varit möjliga att välja och därför redovisas inte en procentuell fördelning utan i antal valda alternativ. Totala antalet är 143 stycken.

Till och börja med upplever 13 stycken att det inte finns någon obalans mellan styrmodellerna, det vill säga att de tycker att styrmodellerna samverkar med varandra, se figur 12. Det är två stycken som inte har besvarat frågan alls och därmed är det 43 stycken respondenter av totala antalet 58 som upplever någon form av obalans vilket är 74 %. Det är 14 stycken som upplever en *ökad stress* i arbetet till följd av att obalans uppstår. Lika många respondenter anser att styrmodellerna medför *oförenliga krav* på de anställda. Respondenterna som upplever att *förväntningarna på dem blir oklara* var 13 stycken. *Osäkerhet vid beslutsfattande* är den största andelen som 36 stycken har valt att kryssa i och därefter kommer *motstridiga direktiv* med 26 stycken. Det är 20 stycken som anser att arbetet är förenat med en *tidskrävande* situation vilket skapar obalans.



Figur 12. Olika sätt som obalanser uttrycker sig (egen figur)

En respondent har valt att kryssa i att förväntningarna på honom/henne blir oklara tillsammans med att kommentera under övrigt med egen text. Där beskriver respondenten problemet med frånvaron av nedbrutna mål vilket innebär att det är svårt att veta vilken riktning som är den rätta.

Ett samband mellan respondenterna som är påtagligt är att det är många som har valt att både kryssa i beslutsosäkerhet tillsammans motstridiga direktiv eller beslutsosäkerhet tillsammans med att de upplever att obalansen är tidskrävande. Av de som har personalansvar upplever nästan hälften att styrningen resulterar i motstridiga krav.

Hur eventuella obalanser mellan styrmodellerna visar sig i respondenternas dagliga arbete

I den slutliga frågan får respondenterna ge exempel på hur eventuella obalanser mellan styrmodellerna visar sig i deras dagliga arbete. Respondenterna själva fått välja om de vill kommentera med egna ord eller inte. Totalt har 15 stycken valt att besvara frågan av 58 stycken vilket är 26 %.

Respondenterna redogör för en blandad beskrivning av hur styrmodellerna kan skapa obalanser i vardagen. Exempel på svaren var att motstridiga direktiv uppkommer på grund av ovisshet, gamla styrmodeller ligger kvar från Ford-tiden vilket innebär att de inte ligger i linje med Geelys sätt att styra och att den ökade administrationen begränsar medarbetarna i de tuffa tidsplanerna.

Flera respondenter beskriver att de upplever att omgivningen försöker undvika detaljstyrning och lika systematiskt försöker uppmuntra resultat och uppdragsstyrning. Styrningen via policies upplevs inte som produktiv. En respondent tycker dock att obalansen är hanterbar i den mån den finns.

Fokus på finansiella krav upplevs vara stort. Problematiken beskrivs vara den ovisshet som

råder på grund av motstridiga direktiv. Övergripande mål från ledningsnivå som utformar prognoser stämmer inte överens med finansiella krav som ställs på medarbetarna. En respondent beskriver just svårigheten med att hantera obalansen mellan utdelad budget och prognostiserade kostnad.

Ytterligare en åsikt är att styrmodellerna som används bör ifrågasättas med jämna mellanrum i företaget. Detta eftersom styrmedlen blir statiska medan verksamheten utvecklas konstant. En respondent anser därför att en öppen och ärlig dialog ska finnas mellan de som implementerar styrmedel och de anställda som ska verkställa dessa. En annan respondent redogör för att det idag har byggts in en mängd kontroller i deras system och processer baserat på de styrmodeller som de hade under Ford-tiden. Dessa ligger inte i linje med dagens mål att agera snabbt och ta större eget ansvar enligt respondenten. Det kostar också tid och pengar att ändra på system och processer.

Den ökande administrationen i organisationens ses också som ett problem. Genom en stor mängd konsulter ökar beslutsfattandet av personalhantering (HR) som använder sig av ett snårigt regelverk. Flera respondenter poängterar svårigheten med HR:s ramverk. En respondent ger ett exempel på löner:

”När det gäller lön säger man att det är chefens ansvar att erbjuda en marknadsmässig lön, men HR sätter ramar som gör det omöjligt att påverka. Jag upplever att HR försöker separera insyn mellan olika grupperingar så vi inte ens kan få en överblick över löneläget för våra egna anställda”.

Tuffa tidsplaner i projekt upplevs också motverkas av tunga administrativa processer. De som sitter i administrativa hierarkier berörs ofta inte direkt av projektkraven vilket skapar dålig förståelse.

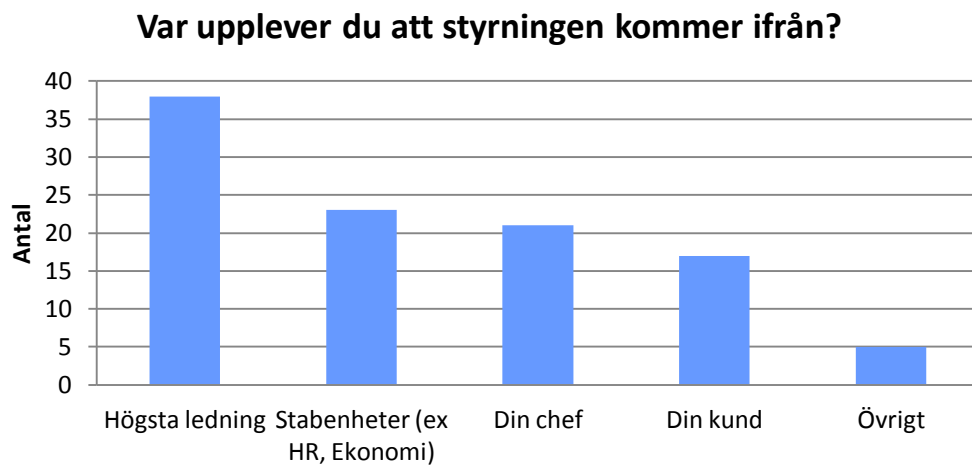
Även högre chefer uppfattas ge nya direktiv i projekt som de inte varit en del av tidigare. Detta skapar oreda och beslutskramp hos projektansvariga eftersom de upplevs bli överkörda. En respondent exemplifierar att en baksida av stor mängd scorecards är att höga chefer lägger större fokus på mängden scorecards än om de får en bra produkt eller inte. Därmed finns det en stor risk för suboptimering genom ökad visualisering av styrmedel. Samma sak beskrivs av en annan respondent som skildrar att de uttalade värderingsgrunderna som *”move fast, aim high”* inte överensstämmer med mellanchefernas mod att släppa på kontrollen. Vid motstående direktiv/mål uppifrån i organisationen så skapas det en passivitet och en respondent menar att de inte vågar fatta beslut och sticka ut hakan. Vissa upplevs lyckas med detta medan andra blir mer avvaktande och passiva.

4.4 Påverkbara faktorer vid användningen av styrmodeller

I enkäten ställer vi en fråga som berör påverkbara faktorer, det vill säga varifrån respondenten upplever att styrningen kommer ifrån. Möjligheten fanns att besvara frågan med fler än ett svarsalternativ därför redovisar vi antalet val istället för procentuell fördelning. Totalt har 57

respondenter valt att besvara frågan.

Som figur 13 visar nedan upplever respondenterna att den största delen av styrningen kommer ifrån högsta ledningen i Volvo Cars. Därefter upplevs styrningen komma från stabenheterna vilket bland annat innefattar personalhantering (HR) och ekonomi. Styrning från respondenternas chef och kunder kommer tätt efteråt. Att styrning upplevs komma från respondenternas kunder är intressant eftersom det visar att det finns en extern påverkan i organisationens omgivning. Övrigt har fem stycken valt att kryssa i men det är endast en som har valt att besvara med en egen kommentar. Respondenten skrev att styrningen kommer ifrån Kina. Övriga fyra ha inte valt att kommentera vilket gör det svårt att veta vad de syftar på.



Figur 13. Vart styrningen kommer ifrån (egen figur)

Vi kan se ett tydligt mönster av de som har kryssat i flera alternativ på frågan. En stor del av dessa respondenter har upplevt att styrningen både kommer ifrån högsta ledningen och deras chef. Ett annat mönster är att de som hade personalansvar och besvarade frågan tyckte hela 90 % av respondenterna att styrningen kom ifrån antingen högsta ledningen, stabenheterna eller både och.

Kapitel 5 Analys

I det femte kapitlet kommer vår teoretiska referensram ställas mot vårt empiriska material. Vi kommer ha samma indelning under kapitel fem som tidigare två kapitel för att underlätta för att läsaren ska kunna följa analysen.

5.1 Ekonomistyrning

Under Fords ägande av Volvo Cars upplevdes en hög grad av mål- och resultatstyrning samtidigt som det fanns en hög grad av detaljstyrning. Merchant och Van der Stede (2012) menar att mål- och resultatstyrning skapar en större frihet att arbeta mot uppsatta mål och därmed finns en ökad självständighet till skillnad från detaljstyrningen som definieras som kontroll utöver arbetsutförandet med hjälp av regler och policies. Trots att användningen av mål- och resultatstyrning upplevdes som stor ansåg respondenterna att den ökade kontrollen hämmade kreativiteten. Precis som Merchant och Van der Stede (2012) beskriver kan ett låst tillvägagångsätt skapa negativa attityder där anställdas kreativitet begränsas. Regler och handlingsplaner uppkommer genom en administrativ kontroll som styr beteendet och handlingarna (Brown och Malmi, 2008). Ouchi (1979) menar att för att detaljstyrningen ska fungera optimalt måste de anställda acceptera att de blir övervakade eftersom de kan förlora sin självständighet. Mellancheferna på Volvo Cars tycker att styrning av detaljer skapar en kontroll över dem vilket upplevdes som negativ för deras frihet. Respondenternas eget ansvar och inflytande ansågs vara begränsat. Dessutom var ledningens engagemang mindre under den här perioden.

Under Geelys ägande av Volvo Cars idag präglas styrningen av en positiv känsla och att det har skett en minskning av styrningen under denna period enligt enkätundersökningen. Fortfarande finns en styrning av både mål- och resultatstyrning samt detaljstyrning men finns i mindre grad. Framförallt är den största skillnaden att det upplevs vara en minskning av regler och policies då respondenterna anser att en större frihet existerar och att det egna ansvaret har ökat. Enligt en respondent har befogenheten för mellancheferna och delegeringen ökat sedan Fords ägande, samtidigt som det innebär att risken blir större att inte nå uppsatta mål. Risktagandet enligt Merchant och Van der Stede (2012) är en av nackdelarna med mål- och resultatstyrning medan fördelarna är självständighet och eget ansvar vilket respondenterna idag anser sig uppleva. Enligt enkätundersökningen får mellancheferna på Volvo Cars ta ansvar över sina delar av verksamheten som till exempel budgetering. Brown och Malmi (2008) beskriver detta som en del av den cybernetiska kontrollen. Huvuddelen av den cybernetiska kontrollen innefattar tydliga målsättningar som de anställda ska hållas ansvariga för, vilket respondenterna idag upplever idag ha ett större fokus.

Det är spridda åsikter angående om respondenterna upplever att målstyrningen har hjälpt dem i arbetet under Fords ägande. Däremot är det tydligare resultat gällande detaljstyrningen under samma period då det var 40 % som ansåg att regler och policies inte har hjälpt dem i arbetet. Under Geelys period tycker majoriteten att både målstyrning och regler hjälper dem i arbetet. Fördelarna med detaljstyrning enligt Merchant och Van der Stede (2012) är att veta hur arbetet ska utföras vilket inbringar en trygghet för de anställda. Däremot, ju större

övervakningen är desto större risk för missnöjd personal (Ouchi, 1979). Volvo Cars har haft detaljstyrning under båda perioderna men den har upplevts som större och mer negativ under Fords ägande. Graden av detaljstyrning skulle kunna vara en förklaring till skillnaden respondenterna upplever mellan perioderna.

Det finns nästan alltid en blandning av mål- och resultatstyrning tillsammans med detaljstyrning (Ouchi, 1979). Därför är det viktigt att studera styrpaketet ur ett helhetsperspektiv (Brown och Malmi, 2008). Författarna menar att utmaningen är att använda den rätta kombinationen av styrmedel och undersöka hur de står i relation till varandra. Respondenterna upplever att mål- och resultatstyrning samt detaljstyrning ligger kvar från Fordperioden men att det har skett en förändring i hur stor grad de styrs av dem. Med koppling till teorin så kan det handla om att relationen mellan dem har förändrats under tiden. Det kan både vara av intresse att studera styrmedlen var för sig eller i kombinationer för att få den bästa effekten. Oavsett om det är ett substitut eller ett komplement till varandra ska det slutligen alltid studeras som en helhet (Brown och Malmi, 2008).

Det är viktigt att anpassa sina styrmedel efter sin organisation och dess marknad (Chenhall, 2003). Detta för att inte fel modeller ska introduceras (Boland et al. 2008). När förändringar sker i organisationer kan hela styrpaket också förändras (Brown och Malmi, 2008). I Volvo Cars skedde en förändring i och med ägarbytet 2010 och som enkätundersökningen visar så är det också en förändring i styrningen. Respondenterna upplever att regelverket har minskat sedan Geely tog över ägandet och framför allt har reglerna anpassats mer till Volvos organisation.

5.2 Obalanser och dess effekter

Enligt enkätundersökningen används mål- och resultatstyrning samtidigt som detaljstyrning under både Fords och Geelys ägande. Det går dock inte att urskilja från enkätsvaren hur styrmodellerna har lagts på varandra. Det går därför inte att säga vilken styrmodell som är den nya och vilken som var den befintliga. Åkesson och Siverbo (2009) beskriver att styrmodeller kan ha tagits in vid olika tillfällen och trots att de inte passar ihop används de parallellt. Även Seo och Creed (2006) menar att styrmodellerna läggs lager på lager istället för att helt ersätta de gamla. Styrmodeller kan överlappa varandra på grund av att det sker nya strukturella lösningar (Grönlund och Modell, 2006). Det har framkommit från enkäten att det finns styrning kvar från tiden då Ford ägde Volvo Cars. Kontroller baserade på tidigare styrmodeller från Fords ägande finns bland annat kvar i organisationen. Respondenterna upplever att tidigare styrmodeller inte ligger i linje med målen som är uppsatta av Geely. Nu handlar det istället om att ta ett större eget ansvar och handla snabbare.

Som teorin diskuterar kan mål- och resultatstyrning samt detaljstyrning vara inkompatibla eftersom de bygger på olika styrlogiker (Merchant och Van der Stede, 2012) (Åkesson och Siverbo, 2009). Idag har styrningen på Volvo Cars förändrats till det positiva enligt en stor del av respondenterna. Idag används mål- och resultatstyrning tillsammans med detaljstyrning men dock inte i lika hög grad som under Fords ägande. Trots att respondenterna upplever en

förbättrad styrning används motstridiga styrmodeller. I liknelse med teorin är det sällan så att organisationen styrs av ett enda styrmedel (Ouchi, 1979). Det är däremot viktigt att hitta organisationens bästa kombination och studera relationen mellan dem (Brown och Malmi, 2008).

Enkätundersökningen visar på att det används två motstridiga styrmodeller i Volvo Cars och enligt respondenterna bidrar dessa till obalanser. Enkätundersökning visar på att 74 % upplever någon form av obalans, det vill säga att styrmodellerna mål- och resultatstyrning tillsammans med detaljstyrningen motverkar varandra. I den teoretiska referensramen beskrivs hur målstyrningen kontrolleras med hjälp av detaljer vilket begränsar anställdas handlingsfrihet (Merchant och Van der Stede, 2012). När resultatstyrningen kombineras med detaljerade uppföljningar motverkar styrmodellerna varandra (Grönlund och Modell, 2006).

Motstridiga direktiv tillsammans med *beslutsosäkerhet* upplevs som de främsta konsekvenserna av obalanser enligt enkätundersökningen. Teorin som berör rollkonflikter förklarar hur anställda får påtryckningar från olika håll vilket i sin tur skapar motstridiga direktiv (Senatra, 1980). Det förväntas att chefer på mellannivå är innovativa och kreativa samtidigt som de ska följa strikta budgetmål vilket kan skapa en konflikt mellan öppenhet till skillnad från en striktare styrning. Detta uppmärksammas ofta hos mellanchefer eftersom de får förväntningar från olika håll (Marginson och Bui, 2009). De tillfrågade mellancheferna på Volvo Cars upplever att ledningens mål inte stämmer överens med de finansiella kraven och problematiken kring att hantera obalansen mellan budget och förväntade kostnader. Motstridiga direktiv kan skapa beslutsosäkerhet. I Volvo Cars anser respondenterna att oreda och beslutskramp kan uppstå när högre chefer inför nya direktiv trots att de inte har varit involverade i projekt sedan tidigare. Det gör att ansvariga anser sig överkörda. Denna beslutskramp kan betyda att beslutsosäkerhet uppstår. Motstridiga direktiv kan även kopplas ihop med obalansen som resulterar i *oförenliga krav*. Åkesson och Siverbo (2009) förklarar att det finns en risk att mellancheferna upplever oförenliga krav genom att de måste beakta styrmodeller som inte är kompatibla.

När inkompatibla styrmodeller används tillsammans kan det ta extra lång tid att hantera problemen som kan uppkomma (Åkesson och Siverbo, 2009). Mellancheferna beskriver att obalansen uttrycker sig som *tidskrävande*. En tidskrävande faktor är den upplevda ökande administrationen i organisationen och ett exempel på det är från personalhanteringen (HR) som har ett komplicerat regelverk. Den tunga administrativa processen motverkar projekt som har tuffa tidsplaner och det i sin tur kan eventuellt vara en av orsakerna till stress.

Stress är också en faktor som upplevs skapa obalans hos de anställda på Volvo Cars. Enligt Marginson och Bui's (2009) undersökning kan kombinationen av styrmedel bidra till att mellanchefer upplever stress på grund av rollkonflikter. Även Senatra (1980) uppmärksammar stress som en av de negativa effekterna av rollkonflikt och tvetydighet. Stressen kan leda till en missnöjd arbetssituation och därmed minskar tilliten till organisationen.

Slutligen diskuteras att *förväntningarna blir oklara* på de anställda på Volvo Cars. Senatra (1980) beskriver det som rolltvytydighet, vilket betyder att de anställda inte får tillräcklig information, det vill säga informationen räcker inte till för att veta vad som krävs. Det kan visa sig genom utformning eller avsaknad av nedskrivna regler och policies och men oklara förväntningar kan även ha att göra med bristen på självständighet. Som enkätundersökningen visar har styrningen av regler och policies minskat sedan Fords ägande. De flesta upplever det som positivt men samtidigt kommenterar en respondent att minskningen av regler har bidragit till en oklar styrning där de anställda inte riktigt vet vad de ska styra efter. Användningen av styrmodeller med motstridiga styrsignaler bidrar till en oklar situation för de anställda (Åkesson och Siverbo, 2009).

Det finns en problematik i analysen av hur respondenterna upplever att mål- och resultatstyrning står i konflikt med detaljstyrning. Svaren var blandade men endast 40 % tyckte att påståendet stämde mycket bra till ganska bra men samtidigt ansåg 74 % att det uppstod obalanser när styrmodellerna motverkade varandra. Viktigt är därför att notera är att den här typen av obalanser kan uppkomma från andra faktorer än från just styrningen och eventuellt är det därför som svaren inte är riktigt förenliga med varandra.

Sammanfattningsvis upplever den största delen av mellancheferna på Volvo Cars att styrningen skapar obalans genom att rådande styrmodeller motverkar varandra. Dessa obalanser tar sig uttryck i beslutsosäkerhet, motstridiga direktiv, oförenliga krav, tidskrävande, ökad stress och oklara förväntningar. Trots att enkätundersökningen påvisar att de anställda idag har en mer positiv syn på styrningen under Geelys ägande så upplevs obalanser vilket kan tyda på att det finns motstridiga styrmodeller. Det är även så att styrningen från Fords ägande ligger kvar och därför krockar med hur styrningen ser ut idag. Som nämnts tidigare har mål - och resultatstyrning tillsammans med detaljstyrningen funnits under båda perioderna men den stora skillnaden är i vilken grad de har använts och hur de anställda upplever att styrningen har förändrats. Obalanserna berör enbart hur de tar sig i uttryck idag under Geelys ägande men är påverkade av hur styrningen såg ut innan, under Fords ägande.

5.3 Påverkbara faktorer vid användningen av styrmodeller

Under den här rubriken är vår avsikt att försöka förstå varför styrmodellerna mål- och resultatstyrning samt detaljstyrning används samtidigt trots olika styrlogiker. Till hjälp har vi valt att förklara detta genom den institutionella teorin.

Institutionella teorin förklarar varför organisationer inte handlar rationellt utan istället påverkas av interna och externa faktorer (Eriksson-Zetterquist, 2009). Det finns en tro på att legitimitet, stabilitet och kontroll ska inbringa en säkerhet för organisationens överlevnad. För att uppnå legitimitet följer organisationer samhällets strukturer och då skapas vedertagna regler som blir till en norm att följa. När samhällets strukturer inte stämmer överens med organisationens sätt att handla bidrar det till att motstridiga signaler kan uppstå (Meyer och Rowan, 1977). Det intressant att koppla Volvo Cars till den institutionella teorin eftersom den diskuterar problematiken kring organisationers sätt att inte handla rationellt.

Enkätundersökningen visar på att Volvo Cars använder sig av styrmodellerna mål- och resultatstyrning samt detaljstyrning trots att det bygger på olika styrlogiker. Det framkommer även att dessa motstridiga styrsignaler leder till obalanser för de anställda. Inter-institutionell inkompatibilitet beskrivs som effekter av obalanser vilket betyder att nya system som implementeras i organisationen krockar med det som redan används (Grönlund och Modell, 2006).

För att skapa legitimitet försöker organisationer passa in i samhällets strukturer och när organisationer följer normerna uppstår isomorfism. Människor beskrivs ofta vara låsta i inrutade mönster och organisationen har därför svårt att förändra sig vilket kan leda till att man istället väljer att härma andra organisationer (Meyer och Rowan, 1977). När organisationer efterliknar andra organisationer och gör det lite för sent kan detta leda till ineffektivitet (Grönlund och Modell, 2006). Enligt respondenterna i Volvo Cars kommer styrningen främst från högsta ledningen vilket är en intern påverkan men det framgår inte var de i sin tur får sina idéer ifrån. Eftersom det finns obalanser i organisationen tyder det på att de som fattar beslut inte handlar helt rationellt. Isomorfism inom den institutionella teorin kan vara en förklarande faktor till varför Volvo Cars gör sina val på grund av normer och därigenom tar efter externa intressenter när de fattar beslut. Högsta ledningen får antagligen sina idéer, som är beslutsgrundande, både internt och externt.

Styrningen från Ford och Geely skiljer sig åt och det behöver inte endast vara så att mål- och resultatstyrning krockar med detaljstyrning. Det kan även vara så att normerna som finns i Volvo Cars kan härstamma från ägarnas respektive struktur som i sin tur också kan också ge motstridiga direktiv. Ägarna i sig kan påverkas av olika normer i samhället beroende på vad de tycker skapar legitimitet och därför introduceras olika styrmodeller. Ägandet kan eventuellt vara en förklaringsfaktor till användningen av styrmodeller som motverkar varandra.

Det framkommer från enkätundersökningen att styrningen kommer från mellanchefernas kunder. Som nämnts tidigare är det av intresse eftersom denna styrning är en helt extern påverkbar faktor. DiMaggio och Powell (1983) nämner en form av isomorfism som kallas mimetisk isomorfism. I en osäker miljö försöker organisationer efterlikna andra som anses mer lyckosamma. Det uppstår dessutom en kostnad för att söka unika lösningar och därför härmar man något som har fungerat tidigare för andra organisationer. Den externa påverkbara styrningen kan innebära att Volvo Cars inspirerats av sina kunder där de ser hur andra framgångsrika företag styr sin verksamhet. Enligt teori skulle det med andra ord kunna vara så att Volvo Cars vill uppnå legitimitet genom att följa samhällets norm. Mellancheferna på Volvo Cars tycker även att styrningen kommer ifrån stabenheterna. Utifrån respondenternas kommentarer syns tydligt att det kommer direktiv och beslut från personalhanteringen (HR).

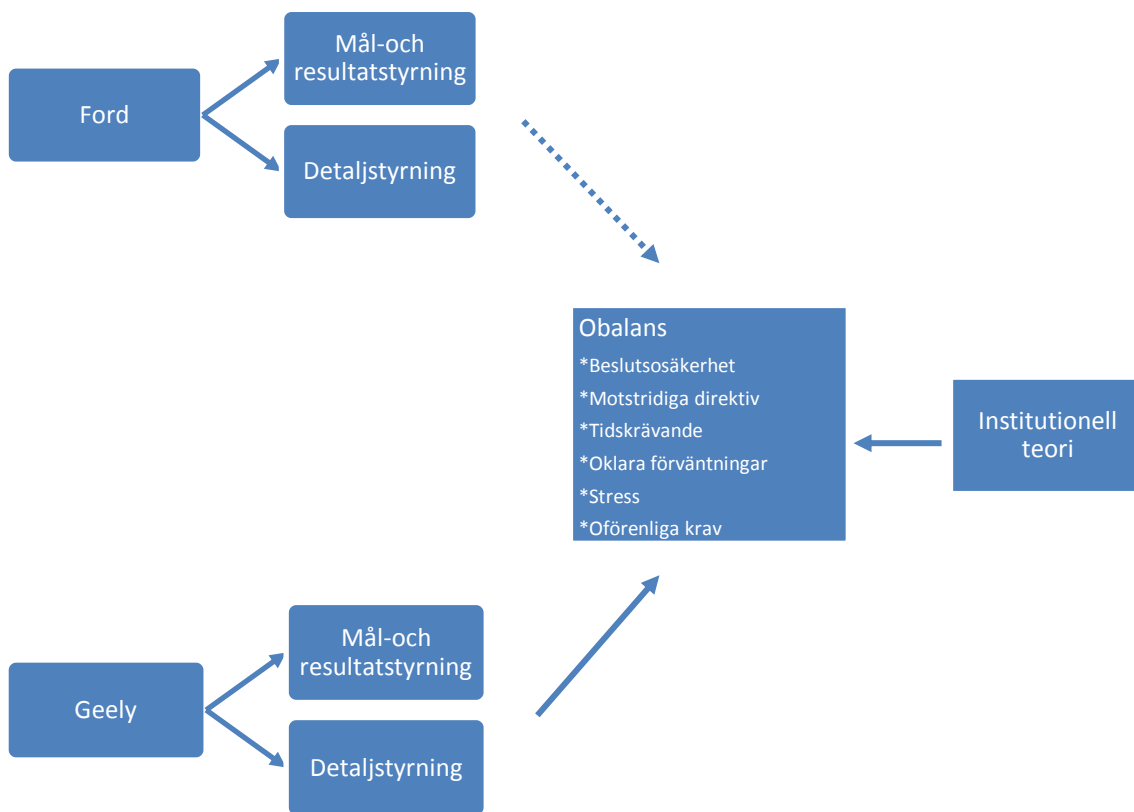
En effekt av obalans är när det finns en tröghet hos organisationen gällande anpassning till nya strukturer. Det uppstår en förändringsobenägenhet eftersom det kan ta lång tid för organisationen att anpassa sig till förändringar (Grönlund och Modell, 2006). Människor i organisationer kan vara fasta i rutiner som är svåra att förändra (Røvik, 2007). Respondenterna upplever att de kan se en förändring som går mot en tydligare målstyrning nu

med Geely som ägare. Det tar samtidigt tid innan det verkligen går att se ett genomslag. Många i enkäten påpekar att två år med Geely som ägare är för kort tid för att kunna uppmärksamma tydliga förändringar. En respondent önskade att styrmodellerna borde ifrågasättas med jämna mellanrum och menar på att i de flesta företagen blir styrmedel statiska till skillnad från verksamheten som konstant utvecklas. Det är ett tydligt exempel på vad teorin beskriver som förändringsobenägenhet och den tröghet som finns hos organisationer att anpassa sig till rådande omständigheter. En annan respondent beskriver att de idag har en mängd kontroller i systemen som är baserade på de styrmodeller som fanns under Fords ägande. Dessa ligger nu inte i linje med dagens mål att agera snabbt och ta större eget ansvar. Dessutom kostar det också tid och pengar att ändra på systemen. Som teorin beskriver uppstår en kostnad för att söka unika lösningar när gamla strukturer ligger kvar från Fords ägande (DiMaggio & Powell, 1983).

Respondenterna upplever att styrningen kommer från flera olika håll och de upplever motstridiga direktiv. Intressekonflikter har en tendens att öka när det finns institutionella motsättningar genom att det uppstår nya direktiv och det finns skilda intressen hos aktörerna (Grönlund och Modell, 2006). Alla dessa faktorer som nämnts skulle enligt den institutionella teorin kunna vara ett sätt att förstå varför Volvo Cars använder styrmodeller som motverkar varandra.

5.4 Analysmodell

Figur 14 nedan visar en sammanställning av analysen. Under båda ägarperioderna används styrmodellerna mål- och resultatstyrning tillsammans med detaljstyrning. Användningen av dessa styrmodeller idag under Geelys ägande resulterar i obalanser. Eftersom Fords styrning till viss del är kvar i Volvo Cars finns det en indirekt påverkan till uppkomsten av obalanser. Institutionella teorins faktorer som bland annat är inter-institutionell inkompatibilitet, isomorfism och förändringsobenägenhet kan vara förklaringar till varför motstridiga styrmodeller används i organisationen och därmed leder till obalanser.



Figur 14. Utveckling av analysmodell (egen figur)

Kapitel 6 Slutsatser

I vår slutsats kommer vi fastställa hur balansen ser ut mellan styrmodellerna mål- och resultatstyrning samt detaljstyrning och redogöra för vilka effekter obalanser genererar. Vår intension är att försöka besvara problemformuleringen i detta kapitel. Avslutningsvis kommer vi att diskutera vårt bidrag och framtida forskningsområde.

6.1 Avslutande diskussion

Som studien visar används mål- och resultat tillsammans med detaljstyrning under både Fords och Geelys ägande. Däremot visar studien att det finns skillnader i styrningen mellan ägandet. Dessa skillnader innefattar både vilken grad av styrning som används samt hur styrningen uppfattas av respondenterna. Graden av styrning går att utläsa genom att respondenterna anser att det var mer av både mål- och resultatstyrning samt detaljstyrning under Fords ägande. Vi har fört en diskussion om användandet av mål- och resultatstyrning tillsammans med detaljstyrning och att de bygger på olika styrlogiker. Vi är medvetna om att det måste finnas en kombination av dessa styrmodeller och därför är det av betydelse att ha ett styrpaket men det är viktigt att beakta hur relationen ser ut mellan dem. Trots att samma styrmodeller har använts under båda perioderna så har respondenterna upplevt styrningen på olika sätt. Det är intressant att se hur de olika kombinationerna mellan dessa styrmodeller under perioderna kan leda till väldigt skilda uppfattningar. Kombinationen under Geelys ägande har enligt respondenterna hjälpt dem mer i arbetet än under Fords ägande. Detta är extra tydligt gällande användningen av regler och policier då för hård detaljstyrning kan försvåra arbetet.

Det finns några aspekter som är viktiga att ha i åtanke. Geely har endast ägt Volvo Cars i drygt två år och därför finns risken att Geelys ägande inte har hunnit sätta sin prägel på styrningen än. Det skulle kunna vara så att de anställda upplever en form av "smekmånad" nu, det vill säga de anställda upplever en positiv känsla för att det har skett en förändring. Därför anser vi att det kan vara för kort tid för att dra för stora slutsatser. Konsekvenserna av de nya ägarförhållandena har troligtvis inte hunnit genomsyra hela organisationen än. En annan viktig faktor att ta hänsyn till är att skillnader i styrningen inte bara behöver bero på ägandet i sig. Andra externa faktorer som exempelvis det finansiella klimatet i omvärlden kan också påverka styrningen i en organisation. En reflektion är att den finansiella krisen 2008/2009 med största sannolikhet påverkade styrningen i Volvo Cars under Fords ägande. Eventuellt skulle resultatet blivit annorlunda i undersökningen om krisen inte hade drabbat världen vid den tidpunkten.

Kombinationen av styrmodellerna har troligtvis förändrats till det bättre eftersom respondenterna är mer positivt inställda till styrningen idag. Trots det så upplever respondenterna att obalanser finns mellan styrmodellerna. Som diskussionen har förts så riskerar styrmodellerna att motverka varandra eftersom de bygger på olika styrlogiker. Som nämnts i analysen så är det svårt att avgöra vilken styrmodell som är den senaste och vilken som var den ursprungliga. Eftersom Geely inte har ägt Volvo Cars så länge är möjligheten

större att det är styrning från Fords ägande som ligger kvar. Vi anser därför att risken finns att den krockar med nuvarande styrning på grund av att Ford hade en starkare styrning.

Den institutionella teorin har varit ett angreppssätt för att försöka förstå varför organisationen inte alltid handlar rationellt i valet av styrmodell. I analysen diskuteras bland annat fyra institutionella motsättningar som kan finnas i Volvo Cars. Resonemanget har förts kring att det kan vara så att organisationen påverkas av normer som skapar isomorfism och dess eventuella förändringsobenägenhet som gör att styrmodell kan ligga kvar.

6.2 Slutsatser

Syftet med uppsatsen var att beskriva om mellanchefer upplever balans mellan ekonomistyrningsmodellerna; mål- och resultatstyrning samt detaljstyrning och förklara om skillnaden i ägandet kan vara en förklaringsfaktor till eventuella obalanser. Vi ville även få kunskap om hur det tar sig i uttryck. Det var genom den institutionella teorin som förespråkar varför organisationer inte alltid gör rationella val vi ville försöka förstå varför styrmodellerna används samtidigt trots olika styrlogiker.

Syftet mynnade ut i tre frågeställningar och nedan presenteras studiens slutsats. Första delområdet syftade till att undersöka i vilken grad styrmodellerna mål- och resultatstyrning samt detaljstyrning användes under respektive ägarperiod. Slutsatsen är att båda styrmodellerna användes samtidigt under båda perioderna. Det betyder att en styrning baserad på kontroll av arbetsutförande används samtidigt som en styrning som uppmuntrar självständighet och eget ansvar. Under Fords ägande ansåg respondenterna att båda styrmodellerna använts i större utsträckning och den skillnaden mellan ägarna var att Ford använde sig av en mer detaljerad och kontrollerande styrning. Även under Geelys ägande existerar användningen av båda styrmodellerna men i mindre grad samtidigt som den upplevdes som mer positiv på grund av bland annat mer eget ansvar.

Andra delområdets frågeställning handlar om att mellanchefer anser att det råder balans alternativt obalans mellan styrmodellerna mål- och resultatstyrning samt detaljstyrning och även undersöka vilka effekter som i sådana fall eventuella obalanser skulle få på deras verksamhetsutövning. Det framkom från studien att det existerar obalanser till följd av att motstridiga styrmodeller används i Volvo Cars. Det var så mycket som 74 % som upplevde negativa effekter av obalanserna. Det var beslutsosäkerhet, motstridiga direktiv och att det var tidskrävande som var de tre största effekterna av inkompatibla styr signaler.

Slutligen ställdes frågan om vilka påverkbara faktorer, vid användningen av motstridiga styrmodeller, kan förklaras med den institutionella teorin. För att skapa en förståelse varför organisationer inte alltid handlar rationellt. Utifrån vår studie är det därför svårt att dra några slutsatser från den institutionella teorin. Den har enbart varit ett sätt att försöka förstå varför organisationen har använt motstridiga styrmodeller trots att problem kan uppkomma.

6.3 Vårt bidrag

Genom vår studie har vi kunnat bidra med bred förståelse för hur mellanchefer upplever att det råder obalans när motstridiga styrmodeller används och hur det påverkar deras dagliga arbete. Trots att uppsatsen är en fallstudie på en organisation tror vi att liknande företag i samma situation kan uppmärksamma problemen och effekterna. Vårt bidrag till forskningen är att belysa problematiken med användandet av inkompatibla styrmodeller och påvisa att problemen även kan finnas i de privata organisationerna.

6.4 Vidare forskning

Som vår avgränsning anger så innefattar vår studie inte den sociala inriktningen av styrning. En intressant inriktning på vidare forskning hade varit att undersöka om det finns kulturella skillnader i styrningen på grund av att ägarna kommer från olika nationer eller beroende på olika värderingar inom företaget. Den sociala styrningen är en stor del av styrmixen och det skulle bidra med en större helhetssyn.

Ytterligare vidare forskning skulle kunna vara att göra en mer omfattande studie av flera organisationer och deras användning av styrmodeller som skulle kunna bygga på olika styrlogiker. Det är även intressant att se hur eventuella negativa effekter visar sig i dessa verksamheter.

Referenslista

Andersson, M., Thomas, L., Fors, J., Grell J. & Bäck, S. (2012) Volvo personvagnars styrmix med fokus på användning av finansiella och icke-finansiella prestationsmått. Handelshögskolan, Göteborgs universitet.

Ax, C., Johansson, C. & Kullvén, H. (2009). *Den nya ekonomistyrningen*. 4., omarb. uppl. Malmö: Liber

Brown D.A & Malmi, T. (2008). Management control systems as a package – Opportunities, challenges and research directions. *Management Accounting Research*, vol. 19, nr 4, ss. 287-300.

Boland Jr.R., Collopy, F, Lyytinen, K, & Youngjin, Y. (2008). Managing as Designing: Lessons for Organization Leaders from the Design Practice of Frank O. Gehry. *Design Issues*, vol. 24, nr 1, ss. 10-25.

Chenhall, R. H. (2003). Management Control System Design Within its Organizational Context: finding from contingency-based research and directions for the future. *Accounting Organizations and Society*, vol. 28, ss. 127-186.

DiMaggio P.J & Powell W.W. (1983) The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. *American Sociological Review*, vol. 48, nr. 2, ss. 147-160.

Eriksson-Zetterquist, U. (2009). *Institutionell teori: idéer, moden, förändring*. 1. uppl. Malmö: Liber

Eriksson-Zetterquist, U., Kalling, T. & Styhre, A. (2008). *Organisation och organisering*. 2. uppl. Malmö: Liber

Esaiasson, P. (2012). *Metodpraktikan: konsten att studera samhälle, individ och marknad*. 4., [rev.] uppl. Stockholm: Norstedts juridik

Ekonominyheterna (2010, 28 mars). Geely Holding Group - Geely undertecknar definitivt köpeavtal med Ford om att förvärva Volvo Personvagnar.
<http://www.ekonominyheter.se/pressmeddelanden/geely-holding-group-geely-undertecknar-definitivt-koepavtal-med-ford-om-att-forvarva-volvo-personvagnar,15834> (Hämtad 120411)

Grönlund, A. & Modell, S. (red.) (2006). *Effektivitet och styrning i statliga myndigheter*. Lund: Studentlitteratur

Ittner, C, & Larcker, D. (1998). Innovations in Performance Measurement: Trends and Research Implications. *Journal Of Management Accounting Research*, vol. 10, ss. 205-238.

- Lindberg U. & Widström K. (2011, 23 november) Debatt: Ge Exportrådet konkurrens. *Dagens Industri*
<http://di.se/Templates/Public/Pages/ArticlePrint.aspx?pl=251810> ArticlePageProvider
(Hämtad 120403)
- Marginson, D, & Bui, B. (2009). Examining the Human Cost of Multiple Role Expectations, *Behavioral Research In Accounting*, vol. 21, nr. 1, ss. 59-81.
- Merchant, K.A. & Van der Stede, W.A. (2012). *Management control systems: performance measurement, evaluation and incentives*. 3rd ed. Harlow, England: Pearson Education
- Meyer, J.W. & Rowan, B. (1977). Formal Structure as Myth and Ceremony. *American Journal of Sociology*, vol. 83, nr. 2, ss. 340-363.
- Ouchi, W.G. (1979). A Conceptual Framework for the Design of Organizational Control Mechanisms. *Management Science*, vol. 25, nr. 9, ss. 833-848
- Ruane, J.M. (2006). *A och O i forskningsmetodik: en vägledning i samhällsvetenskaplig forskning*. Lund: Studentlitteratur
- Røvik, K.A. (2008). *Managementsamhället: trender och idéer på 2000-talet*. 1. uppl. Malmö: Liber
- Seo, M-G. & Creed, W.E.D. (2002). Institutional Contradictions, Praxis, and Institutional Change: A Dialectical Perspective. *The Academy of Management Review*, vol. 27, nr. 2, ss. 222-247.
- Senatra, P.T. (1980). Role Conflict, Role Ambiguity, and Organizational Climate in a Public Accounting Firm. *The Accounting Review*, vol. 55, nr. 4, ss. 594-603.
- Trost, J. & Hultåker, O. (2007). *Enkätboken*. 3., [rev. och utök.] uppl. Lund: Studentlitteratur
- Volvo Group (2012). Volvo 85 years. http://www.volvogroup.com/group/global/en-gb/volvo%20group/history/volvo_80years/Pages/volvo_80-years.aspx (Hämtad 120406)
- Åkesson, J. & Siverbo, S. (2009) Överdoser av styrning! Har vi plockat för mycket av smörgåsbordet? *CIO Sweden*. vol 4, ss.32-35.

Bilaga 1

Del 1) Bakgrund

Om du har varit anställd under Fords ägande och framåt (1999-) vänligen besvara del 1, 2 och 4. Om du har varit anställd under endast Geelys ägande och framåt (2010-) vänligen besvara del 1, 3 och 4.

1, Under vilken period har du varit anställd?

- Från Fords ägande och framåt (1999-) dvs. under både Fords och Geelys ägande
- Från Geelys ägande och framåt (2010-) dvs. under enbart Geelys ägande

2, Har du personalansvar?

- Ja
- Nej

Del 2) Förekomst av mål- och resultatstyrning samt detaljstyrning (regler/policies) i organisationen. För anställda under Fords och Geelys ägande.

3, Jag upplevde att jag styrdes av finansiella/icke-finansiella mått under Fords ägande

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

4, Jag upplevde att målstyrningen hjälpte mig i arbetet under Fords ägande

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

5, Jag upplever att jag styrs av finansiella/icke-finansiella mått idag

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

6, Jag upplever att målstyrning hjälper mig i arbetet idag

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

7, Upplever du att finansiella/icke-finansiella mått (sedan Fords ägande och framåt) har

- Ökat
- Minskat
- Oförändrat

8, Jag upplevde att jag styrdes av regler/policies under Fords ägande

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

9, Jag upplevde att regler/policies hjälpte mig i mitt arbete under Fords ägande

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

10, Jag upplever att jag styrs av regler/policies idag

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

11, Jag upplever att regler/policies hjälper mig i mitt arbete idag

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

12, Upplever du att regler/policies (sedan Fords ägande och framåt) har

- Ökat
- Minskat
- Oförändrat

13, Upplever du att det är någon skillnad mellan hur styrningen har varit under Ford och Geelys ägande?

Del 3) Förekomst av mål- och resultatstyrning samt detaljstyrning (regler/policies) i organisationen. För anställda under enbart Geelys ägande.

14, Jag upplever att jag styrs av finansiella/icke-finansiella mått

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

15, Jag upplever att målstyrningen hjälper mig i mitt arbete

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

16, Jag upplever att jag styrs av regler/policies

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

17, Jag upplever att regler/policies hjälper mig i mitt arbete

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

Del 4) Avslutande frågor

18, Var upplever du att styrningen kommer ifrån? Flera svarsalternativ är möjliga.

- Högsta ledningen
- Stabenheter (ex. HR, Ekonomi)
- Din chef
- Din kund
- Övrigt:

19, Jag upplever att mål- och resultatstyrning står i konflikt med detaljstyrningen

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

20, På vilket sätt upplever du att styrningen ger obalans dvs. risk finns att styrmodeller motverkar varandra? Flera svarsalternativ är möjliga.

- Upplever inte obalans
- Ökad stress
- Tidskrävande
- Beslutsosäkerhet
- Oförenliga krav
- Motstridiga direktiv
- Förväntningarna på mig blir oklara
- Övrigt:

21, Ge gärna exempel på hur eventuella obalanser mellan styrmodellerna visar sig i ditt dagliga arbete.

22, Ange din mailadress om du vill ta del av uppsatsen