



Handelshögskolan
VID GÖTEBORGS UNIVERSITET

”Termostat eller soptunna?”

*En fallstudie av ekonomistyrning i en
icke-vinstmaximerande organisation*

Företagsekonomiska Institutionen
Redovisning C
HT08 Kandidatuppsats

Handledare: Sven Siverbo
Författare: Antonio de los Angeles 861031
Marisol Contreras 860326

Förord

Denna C-uppsats har skrivits inom ramarna för kursen Redovisning C under höstterminen 2008/2009 vid Handelshögskolan i Göteborg. För konstruktiva kritik och stöd under arbetets gång vill vi tacka vår handledare Sven Siverbo. Vi vill även framföra ett tack till Marcus Lidén, Carin Kloek-Motin och Lena Svensson på Universeum som på ett engagerat och tillmötesgående sätt ställt upp på intervjuer och således varit till stor hjälp vid insamlingen av det empiriska materialet. Utan er hjälpsamhet hade det inte varit möjligt att genomföra denna studie.

Göteborg 2009-01-12

Antonio de los Angeles

Marisol Contreras

Sammanfattning

Författare: Antonio de los Angeles & Marisol Contreras

Handledare: Sven Siverbo

Titel: ”Termostat eller soptunna?”- En fallstudie av ekonomistyrning i en icke-vinstmaximerande organisation

Bakgrund och problem: Ekonomistyrning kan definieras som de medel som organisationen har till hands för att planera, koordinera, kommunicera och utvärdera det arbete som syftar till att realisera de strategier som organisationen ställt upp för sin verksamhet. Då individens mål inte alltid stämmer överens med organisationens är det av betydelse att styrningen verkar för att förena dessa. Denna problematik är för den icke-vinstmaximerande organisationen, till skillnad från dess vinstdrivande like, ett relativt outforskat område. Då det existerar grundläggande skillnader angående primära mål har de icke-vinstmaximerande organisationerna inte samma möjlighet att använda sig utav resultatmättet för att utvärdera sitt arbete. Istället är mål ofta uttryckta i kvalitativa termer, något som gör dem mer tvetydiga. Styrtmaningen blir således att lösa en situation där mål är tvetydiga, vilket medför att det är svårt att veta vad som krävs för att realisera dem samt om verksamheten är på rätt väg. Intresset för detta ämnesområde grundar sig följaktligen i att det för den icke-vinstmaximerande organisationen inte finns några självklarheter vad det gäller ekonomistyrning. Samtidigt befinner sig dessa organisationer i en slags gråzon, då de inte kan fungera exakt som en vinstdrivande organisation, medan utvecklingen går mot att de icke-vinstmaximerande organisationerna styrningsmässigt inspireras allt mer av de vinstdrivande organisationerna.

Syfte: Syftet med denna studie är att utveckla kunskap om hur icke-vinstmaximerande organisationer, med hjälp av ekonomistyrning, reducerar målkonflikter.

Metod: För att besvara syftet med uppsatsen har vi valt att genom en hypotetisk deduktiv ansats pröva fem hypoteser, som formulerats med den relevanta teorin som grund. Rent praktiskt realiserades detta genom genomförandet av en fallstudie av den icke-vinstmaximerande organisationen Universeum. Informationsinsamling har skett genom kvalitativ metod då detta gav möjlighet till att tillgodogöra sig djupare kunskap om det studerade ämnet. Det empiriska materialet har insamlats genom kvalitativa intervjuer med tre intervjuobjekt, vars kunskap angående det studerade ämnet ansågs vara ändamålsenlig.

Slutsatser: Utifrån det empiriska materialet har vi kommit fram till slutsatsen att då Universeum består av avdelningar med enskilda behov, kan dessa liknas vid aktiviteter inom organisationen. Vilket för oss vidare till resonemanget att Universeum liknar en vinstdrivande organisation i större utsträckning än vad vi från första början antog. Ytterligare en slutsats är att det inom ramen för den befintliga styrning finns utrymme för att, genom kultur- och personalstyrning, på ett effektivare sätt kunna undvika potentiella målkonflikter på Universeum. Det handlar om hur den befintliga kulturen kan samordnas och kommuniceras på ett bättre sätt.

Förslag till fortsatt forskning: Det vore intressant att vid ett senare tillfälle undersöka vad affärsplanen som presenteras under våren 2009 har fått för styreffekter. Ytterligare vore det möjligt att göra en jämförande studie med organisationer som befinner sig i liknande branscher, eller är av liknande karaktär, men är vinstdrivande. Exempel på detta vore andra *science centers* eller andra organisationer inom upplevelsebranschen.

Innehållsförteckning

1. Inledning.....	1
1.1 Bakgrund.....	1
1.2 Problemdiskussion.....	1
1.3 Syfte.....	2
2. Teori.....	3
2.1 Problematiken kring utformningen av effektiva styrningsmodeller	3
2.2 En organisation – en eller flera styrmetoder?	4
2.3 Resultatet – påverkbart eller inte?	5
2.4 Rutiner – av ondo eller av godo?	7
2.5 Kultur – en tillfällighet eller ett medvetet val?	8
2.6 Styrning - rationell eller endast begränsat rationell?.....	9
3. Metod.....	12
3.1 Deduktiv forskningsstrategi	12
3.2 Undersökningsmetod.....	12
3.3 Undersökningstekniker.....	13
3.4 Urval.....	13
3.4.1 Företagspresentation.....	14
3.4.2 Organisationsstruktur	14
3.4.3 Urval av informanter.....	15
3.5 Validitet och reliabilitet.....	16
3.6 Avgränsningar.....	16
4. Empiri.....	17
4.1 Svårigheten att styra verksamheten mot strategi- och måluppfyllelse	17
4.2 Organisationskultur.....	18
4.3 Faktorer som påverkar utformningen av mål.....	19
4.4 Belöningar på Universeum	20
4.5 Driftsavdelningens olika aktiviteter	21
5. Analys.....	23
5.1 En organisation – en eller flera styrmetoder?.....	23
5.2 Resultatet – påverkbart eller inte?	24
5.3 Rutiner – av ondo eller av godo?	25
5.4 Kulturstyrning – en tillfällighet eller ett medvetet val?	26
5.5 Styrning - rationell eller endast begränsat rationell?.....	27
6. Slutsatser.....	29
6.1 Sammanfattande slutsatser och rekommendationer	30
Källförteckning.....	32
Bilaga 1 – Intervjufrågor.....	34

1. Inledning

I detta inledande kapitel kommer vi, ur en icke-vinstmaximerande organisations perspektiv, beskriva bakgrunden till det studerade ämnet samt problematiken kring utformningen av en effektiv styrning. Vi avslutar detta kapitel med vårt syfte.

1.1 Bakgrund

Ekonomistyrning kan beskrivas som den process i vilken organisationer försöker påverka sina medarbetare att implementera de strategier som organisationen formulerat. De åtgärder som återfinns inom ekonomistyrningen kan således ses som hjälpmedel för att förmå organisationens olika delar att sträva åt samma håll. För att uppnå detta har organisationen olika verktyg till sitt förfogande, som syftar till att planera, koordinera, kommunicera och utvärdera organisationens arbete. Målet med styrningen är att uppnå *målkongruens*, med innebörden att organisationen och medarbetarna i största möjliga mån arbetar mot samma mål (Anthony & Govindarajan 2001). Hur denna styrning utformas kan bero på vitt skilda faktorer som organisationsstruktur, bransch eller vald strategi (Anthony & Young 2003).

Trots styrproblematikens skiftande karaktär existerar det tre generella hinder som alla organisationer i någon mån måste övervinna för att kunna uppnå målkongruens. För det första så uppstår det ett problem om medarbetarna helt enkelt inte är införstådda med vad som förväntas av dem eller vilket sorts agerande som är önskvärt. Detta medför att sannolikheten för att organisationen kommer närmare sina mål genom medarbetarnas prestationer minskar. Ytterligare ett hinder är ifall medarbetaren helt enkelt inte besitter de färdigheter eller kunskaper som krävs för att genomföra sitt arbete på det önskade sättet. Slutligen är det mycket möjligt att medarbetaren både är införstådd med vad som är ett för situationen lämpligt handlande och är kapabel till att utföra detta, men trots detta ändå inte handlar i organisationens intresse. Problemet som uppstår beror på att individernas enskilda intressen ofta inte överensstämmer med organisationens uppsatta mål. (Merchant & Van der Stede 2007)

För att beskriva relationen mellan organisation och medarbetare lämpar det sig väl att ta sin utgångspunkt i agent-principalteorin. Denna sortens relation existerar när den ena parten, principalen, anlitar en andra part, agenten, för att utföra en tjänst. Detta grundar sig i att principalen inte har möjlighet eller förmåga att utföra tjänsten själv. Nyckelfaktorn för att förstå denna relation är att aktörerna i grunden har olika preferenser och mål, vilket är av stor vikt då teorin antar att alla individer agerar i eget intresse. Detta accentuerar att principalen måste förstå vad det är som driver agenten att agera enligt principalens eget intresse. Det handlar med andra ord om att i största möjliga mån förena organisationens och de anställdas intressen för att gynna organisationens övergripande mål. (Anthony & Govindarajan 2001)

För att beskriva de mekanismer som finns till buds för att lösa denna problematik har vi valt att använda oss av de konkreta styrsätt som Merchant och Van der Stede (2007) definierar. Denna typologisering gör en distinktion mellan resultatstyrning, handlingsstyrning och personal- och kulturstyrning. Anledningen till att de två sistnämnda nämns tillsammans är att dess implementering har stora likheter och att dessa ofta används tillsammans.

1.2 Problemdiskussion

Användningen av dessa styrmekanismer i vinstdrivande organisationer är väl studerat, dock finns det desto färre studier som behandlar icke-vinstmaximerande organisationers situation. Eftersom den senare typen av organisationers primära fokus inte ligger i att generera vinst, blir utformningen av en välfungerande styrning mer komplicerad (Merchant & Van der Stede 2007). Istället är mål i

icke-vinstmaximerande organisationer ofta uttryckta i kvalitativa mått, vilket ytterligare kan medföra att organisationerna upplever svårigheter med att mäta deras egen förmåga att uppnå de uppsatta målen och hur pass effektiva de är på att rätta sig efter dessa (Anthony & Govindarajan 2001). Det mest uppenbara hindret för icke-vinstmaximerande organisationers ekonomistyrning är avsaknaden av ett ändamålsenligt substitut till resultatmålet, vilket medför att de inte har ett enskilt mått som kan ge en översiktlig bild av organisationens effektivitet. Detta medför även att de icke-vinstmaximerande organisationerna inte kan jämföra sina insatser över tid eller gentemot andra organisationer på ett enkelt sätt (Merchant & Van der Stede 2007).

Majoriteten av de icke-vinstmaximerande organisationerna erbjuder tjänster vilket kan medföra en del utmaningar. Att erbjuda tjänster i sig behöver dock inte betyda något problem. För en vinstmaximerande organisation kan resultatmålet vara fullt tillfredsställande som värdemätare, då det kan sägas vara marknadens värdering av organisationens tjänst. För den icke-vinstmaximerande organisationen handlar det oftast inte om att göra en avvägning mellan kvalitet och kvantitet, utan om att kunna erbjuda bästa möjliga service med de resurser som är tillgängliga. Något som problematiserar situationen är att tjänsteproducerande organisationer i stor mån är arbetsintensiva och således i högre grad måste förlita sig på människor än teknik. Till skillnad från maskiner kräver människor motivation, vilket oftast innebär att organisationen måste anstränga sig för att förmå den anställda att utföra tjänsterna på ett önskvärt sätt. Ytterligare ett problem med att erbjuda tjänster är att det är svårt att mäta hur denna har utförts. Oftast finns det inga direkta samband mellan hur mycket service som givits och hur mycket tid som spenderats vid utförandet av en tjänst. Vad som rimligen anses vara god service eller god prestation kan variera beroende på vem det är som utför tjänsten och från vilket perspektiv denna individ ser organisationen ifrån. Det kan således råda målkonflikt mellan olika delar i en organisation när det finns olika uppfattningar om vad som är organisationens primära uppgift och hur denna skall realiseras. Vid dessa situationer kan målen vara tvetydigt formulerade och innebär följaktligen att icke-vinstmaximerande organisationer ofta inte kan mäta deras medarbetares prestationer via resultat- eller handlingsstyrning då det på grund av detta inte är möjligt att koppla resultat till prestationer. Detta leder i sin tur till att även belöningar blir svåra att utforma. Utvärderingen av en tjänst försvåras av att denna sällan sker under tiden som en tjänst utförs, utan oftast sker i efterhand. Detta medför att bedömningen av dessa ofta tenderar att bli subjektiv, som i sin tur försvårar tillämpningen av förutbestämda bedömningsmallar. (Anthony & Young 2003)

Merchant och Van der Stede (2007) lyfter dock fram att detta studieområde är av stort intresse då icke-vinstmaximerande organisationer utgör en väsentlig del av världsekonomin. Vad som kan tyckas vara anmärkningsvärt är att styrning i dessa organisationer influeras mer och mer av styrningen i deras vinstdrivande likar. Detta är intressant eftersom det ofta antas att styrning och motivation i icke-vinstmaximerande organisationer i större utsträckning baseras på andra faktorer, som exempelvis medarbetarnas inneboende motivation, stark organisationskultur eller yrkes stolthet. Inom benämningen icke-vinstmaximerande organisationer ryms ett brett spektra av verksamheter som kan skilja sig markant, vilket medför att det är svårt att hitta gemensamma nämnare för vad som skulle skapa den sortens intresse och inneboende motivation. Samtidigt kan detta antagande utgöra ett hinder för den icke-vinstmaximerande organisationen, då det är möjligt att dessa väljer att inte införa styrmekanismer som används av vinstdrivande organisationer på grund av föreställningar att dessa inte skulle verka effektiva i den icke-vinstmaximerande organisationen. Det går således att dra slutsatsen att styrning i icke-vinstmaximerande organisationer kan upplevas som utmanande då målen är tvetydiga, vilket medför att det är svårt att veta vilka åtgärder som leder till måluppfyllelse och hur organisationen skall utvärdera om deras val leder dem på rätt väg.

1.3 Syfte

Syftet med denna studie är att utveckla kunskap om hur icke-vinstmaximerande organisationer, med hjälp av ekonomistyrning, reducerar målkonflikter.

2. Teori

Detta avsnitt tar avstamp i grundläggande ekonomistyrningsteori för att sedan presentera fem hypoteser som grundar sig i en diskussion kring hur dessa teorier ställer sig mot litteratur som har ett tydligare icke-vinstmaximerande fokus.

2.1 Problematiken kring utformningen av effektiva styrningsmodeller

Den för ämnet relevanta författaren William Ouchi (1977) menar att det för att kontrollera människors arbete endast existerar två grundläggande faktorer som kan observeras, övervakas och mätas: beteende eller de prestationer som är ett resultat av ett beteende. Det går således att påstå att styrningen består i att övervaka och utvärdera, antingen genom att implementera *beteendestyrning* eller *resultatstyrning*. Det är dock viktigt att ha i åtanke att det även vid styrning mot resultat bara kan uppnås verklig kontroll genom att ändra agentens beteende, dock åstadkommer styrningen i viss mån detta genom att ställa krav på och belöna ett specifikt resultat.

För att kunna avgöra vilken sorts styrning som är effektiv för en given situation är det viktigt att beakta två grundläggande villkor som är nödvändiga för att kunna implementera någon av de två huvudsakliga styrinriktningarna. För att på ett tillfredsställande sätt kunna implementera beteendestyrning måste organisationen besitta kunskap om vilka åtgärder som leder till vilket utfall. I värsta fall finns det inom organisationen endast en överenskommelse om hur denna relation fungerar och i bästa fall har organisationen verklig kunskap om styrsituationens utfall. När det gäller resultatstyrning är det inte av samma vikt att ha kunskap om processen, utan denna styrning baserar sig på att ett pålitligt och giltigt mått på de önskade resultaten är tillgängliga. Möjligheten att tillgodose dessa krav skiljer sig naturligtvis från situation till situation. För att på ett enklare sätt förstå hur dessa krav påverkar valet av styrning presenterar Ouchi (1977) följande modell;

Kunskap om omvandlingsprocessen

		Fullständig	Ofullständig
Tillgänglighet av tillfredsställande resultatmått	Hög	Handlings- eller resultatstyrning (Apollo-projektet)	Resultatkontroll (Filmspelning)
	Låg	Handlingsstyrning (Konservfabriken)	Ritualstyrning (Forskningslaboratorium)

Det fält där det för styrsituationen finns fullständig förståelse för omvandlingsprocessen och stor möjlighet att på ett tillfredsställande sätt mäta prestationer kan i figuren ses längst upp till vänster. Denna situation exemplifieras av rymdfärjeprojektet Apollo, som har möjligheten att välja mellan de två styrsätten. Detta eftersom det är möjligt att definiera alla steg som måste genomföras för att färjan skall kunna lyfta, samtidigt som krav kan ställas på att färjan skall lyfta överhuvudtaget. Fältet till höger om det förstnämnda skulle kunna exemplifieras av en filmspelning, där det finns svårigheter att förstå den enskilda processen samtidigt som det på ett enkelt vis går att utvärdera slutprodukten, vilket medför att det som kan styras är resultatet. För konservfabriken existerar en styrsituation där det råder fullständig kunskap om vilka moment som krävs för att det skall produceras en konserv. Detta medför att det effektivaste sättet att producera en konserv är att instruera agenten dessa moment för att sedan övervaka utförandet av dessa kända steg. Längst ned till höger finner vi en styrsituation, där processen inte är fullt känd och prestationen inte kan mätas

på ett tillfredsställande vis. Detta fält skulle kunna exemplifieras av ett forskningslaboratorium, där det är praktiskt omöjligt att definiera ett ”recept” för hur nya forskningsframsteg skall kunna göras, samtidigt som det kan dröja decennier innan det är möjligt att bekräfta om det genom arbetet gjorts några framsteg. Denna situation kan endast bemötas genom *ritualstyrning*, där beteende och åtgärder motiveras på rituella grunder, snarare än det som allmänt betraktas som rationellt. Styrningen vilar således på en grund av att de som ingår i organisationen delar uppfattning om vad som skall göras och att det arbete de bedriver verkligen leder dit. Hur denna sortens styrning gestaltar sig kommer att förklaras vidare under den rubrik som nedan djupare diskuterar ämnet. (Ouchi 1977)

I ett försök att undvika förvirring kommer dessa styrmekanismer i följande rubriker att diskuteras utifrån de benämningar som motsvaras av Merchant och Van der Stedes (2007) typologisering, då denna källa används mer frekvent. Detta utgör inget problem då de i grund och botten beskriver samma fenomen. Merchant och Van der Stede (2007) gör istället en distinktion mellan *resultatstyrning*, *handlingsstyrning*, *personal- och kulturstyrning*. Handlingsstyrning motsvarar Ouchis (1977) beteendestyrning samtidigt som den rituella styrningen i Merchant och Van der Stedes (2007) ordalag motsvaras av personal- och kulturstyrning. Vidare är det av vikt att ha i åtanke att dessa mekanismer kan överlappa varandra inom organisationen och även om det på grund av pedagogiska skäl valts att behandla dem som konceptuellt olika, gestaltar de sig i verkligheten i kombinationer. Utmaningen blir således att värdera vilken styråtgärd som skall vara tongivande.

2.2 En organisation – en eller flera styrmetoder?

Den erkände organisationsteoretikern Geert Hofstede (1981) argumenterar för att trots att olika former av kontroll ofta associeras till olika organisationskategorier, såsom privata eller offentliga, är det ändamålsenligt att istället undersöka de olika aktiviteter som en organisation består utav. Detta synsätt grundar sig i att det inom en organisation kan finnas olika typer av aktiviteter, som kräver olika typer av kontroll. Det innebär att det genom att skåda en icke-vinstmaximerande organisation ur detta perspektiv är möjligt att identifiera aktiviteter som kan styras på ungefär samma sätt som i en vinstdrivande organisation och tvärtom. För att kunna kartlägga vilken sorts styrning som är lämplig för en specifik aktivitet är det ändamålsenligt att börja med att reda ut ett par grundläggande kriterier, som på sätt och vis sätter spelreglerna för utformningen av styråtgärder. Viktiga frågeställningar att reda ut är således; om mål är tvetydiga eller inte; om prestation är mätbar eller inte; om effekterna av styråtgärder är kända eller inte samt om aktiviteten är repetitiv eller inte.

Om målet är tvetydigt eller ej är ett av de viktigaste kriterierna att ta ställning till inom ekonomistyrning. Det finns dock en rad olika anledningar till att mål kan vara *tvetydiga*. En orsak kan vara att det råder målkonflikt mellan olika delar i en organisation, det kan alltså finnas olika perspektiv om vad som är organisationens primära uppgift och hur denna skall realiseras. Det kan även bero på att det inte till fullo går att undersöka om de handlingar som aktiviteten består av främjar måluppfyllelsen. Slutligen kan denna oklarhet bero på snabba förändringar i organisationens omgivning, vilka medför nya mål eller helt enkelt gör de gamla irrelevanta. I situationer där de som utför aktiviteten delar åsikter och värderingar angående utförandet kan detta problem reduceras. Detta är vanligt i aktiviteter som utförs av yrkesroller som har generellt accepterade roller, såsom brandmän eller flygvärdinnor, men även i situationer där den styrande har såpass stark maktposition att de mål denne sätter upp accepteras. Om det för aktiviteten är möjligt att identifiera och jämföra prestation mot uppställda mål är detta en väsentlig fördel. Denna fråga behandlar således huruvida det är möjligt att kvantifiera målet. Dock finns det ansenligt inslag av aktiviteter vars mål bara kan uttryckas i kvalitativa mått, både i icke-vinstmaximerande och vinstdrivande organisationer, där det endast är möjligt att mäta de resurser som investerats i aktiviteten med precision. Effektiv styrning är i viss mån beroende av att de styråtgärder som implementerats kan omdirigeras utifrån resultatet inte möter de uppsatta målen. Detta förutsätter att de styrande vet på vilket sätt de skall ingripa för att uppnå den önskade korrigeringen, det vill säga hur organisationen och dess omgivning reagerar

på en förändring i styrningen av en aktivitet bör vara känd. Något som underlättar kontroll är om aktiviteten är av repetitiv karaktär, vilket möjliggör för dem som utför den att med tiden tillgodogöra sig erfarenhet och kunskap om hur denna bör utföras på bästa möjliga sätt. Detta faktum behöver inte bara gälla för cykliska aktiviteter, utan kan även gälla i situationer som trots skiftande yttre omständigheter i grunden är lika, vilket vi kan se hos professionella yrkesgrupper, såsom läkaryrket. (Hofstede 1981)

I de förmånliga fall där målet för aktivitetens styrning är klart, prestationen är mätbar, styrningseffekter är kända och den är repetitiv krävs endast *rutinstyrning*. Detta innebär att aktiviteten i stort sett kan styras genom utförliga regler och föreskrifter. Om aktiviteten liknar den vid rutinstyrning med den enda skillnaden att den inte är repetitiv, menar Hofstede att det är logiskt att tillämpa *expertstyrning*. En expert har haft möjligheten att lära sig av liknande aktiviteter och för denne upplevs situationen i någon mån som repetitiv. När styråtgärdernas effekter inte är kända, men mål är klara, prestation mätbar och aktiviteten repetitiv får organisationen helt enkelt prova sig fram, vilket Hofstede benämner som *trial and error control*. Den inlärningseffekt som kan ses vid *trial and error* styrning går om intet om aktiviteten inte är repetitiv, vilket istället rör sig om en form av styrning som Hofstede kallar *intuitiv styrning*, där organisationen förlitar sig på att den styransvarige intuitivt finner de rätta åtgärderna. En typisk situation för icke-vinstmaximerande organisationer är att det finns inslag av aktiviteter där det trots att målet är klart inte har möjlighet att mäta prestationen. Hofstede framhäver att i dessa fall är det viktigt att organisationen frågar sig själva ifall det finns ett ändamålsenligt substitutmått. Om detta är en omöjlighet är det upp till organisationen att utöva *bedömande styrning*, vilket innebär att aktivitetens prestation bedöms av dem som är ansvariga för styrningen. Om det som tidigare nämnts existerar målkonflikter, bristande kunskap om åtgärders resultat eller väsentliga förändringar i omgivningen kan detta leda till att målen blir tvetydiga. Detta kan dock åtgärdas genom en rad olika medel som syftar till att göra utomstående osäkerheter till interna säkerheter, genom så kallad *politisk styrning*. Så länge ett klart mål signaleras från toppen av hierarkin, omvandlas externa osanningar till interna sanningar och således utgör denna faktor inte ett styrhinder. Detta medför att denna sorts styrning ofta samexisterar med andra styrformer. (Hofstede 1981)

Utifrån Hofstedes (1981) resonemang går det att anta att den modell som presenteras ovan är giltig för alla typer av organisationer. Hofstede lyfter även fram att styrningskategorierna är giltiga på alla hierarkiska nivåer, men att rutin och expertstyrning är vanligare i dess lägre skikt medan bedömande och politisk styrning oftare kan återfinnas i dess topp. De resterade typerna återfinns normalt sett däremellan. Den första hypotesen blir således:

H1: Styrningens utformning påverkas av vilken form av aktivitet som är aktuell för styrningen.

2.3 Resultatet – påverkbart eller inte?

Merchant och Van der Stedes (2007) definition av resultatstyrning innebär att det från ledningens håll definieras kvantifierbara mått, vilket oftast uttrycker sig i ett finansiellt resultatmått, som sedan organisationen får sträva emot. Resultaten fungerar vid denna typ av styrning som en måttstock som organisationen kan tillämpa för utvärdering av sin eller den enskilde medarbetarens prestation. För att denna typ av styrning skall vara effektiv krävs det att tre grundkrav är uppfyllda, att målet går att kvantifiera, att det resultatmått organisationen tillämpar är kongruent med övergripande mål samt att det är möjligt att på ett effektivt sätt mäta resultatet. Detta för att med säkerhet kunna veta om målet uppfylls.

Resultatstyrningens främsta positiva aspekt är att det skapar klarhet för vilket resultat organisationen förväntar sig av de anställda. Att styrningen inte specificerar exakt vilka handlingar som är önskvärda innebär att ansvaret överlämnas till den anställde. Detta kan ses som positivt då det ger utrymme för innovation samtidigt som medarbetaren får möjlighet att bli mer medveten om

konsekvenserna av dennes handlingar. Detta kan i sin tur leda till en ökad förståelse för hur medarbetaren kan handla för att gynna organisationen. Denna typ av styrning är speciellt dominant vid kontrollsituationer där den styrande parten inte har möjlighet eller kunskap nog att övervaka arbetet, exempelvis i organisationer som har stor andel professionella medarbetare eller poster med beslutsauktoritet, som en chef. (Merchant & Van der Stede 2007)

Resultatstyrning kan, beroende på sin utformning, både ha en positiv och en negativ inverkan på medarbetarnas motivation. Människor i allmänhet gillar att ha ett klart mål istället för att sträva efter att "göra så gott de kan" (Merchant & Van der Stede 2007). Denna tes stärks även av Armstrongs (2006) resonemang kring målteori, vilket lyfter fram att motivation och prestation är högre när en individ har specifika mål. Alltför hård kontroll och reglering kan verka demoraliserande och sänka motivationen. Således går det att anta att den självständighet som resultatstyrningen ger kan innebära att medarbetarens motivation höjs. En kritik mot att medarbetarens prestation utvärderas utifrån ett resultatmått är att den enskilda medarbetaren i de flesta fall inte har speciellt stor möjlighet att påverka resultatmålet. Detta på grund av att andra faktorer spelar in vid resultatutfallet, såsom andra medarbetares prestation, försäljnings- och inköpspriser eller marknadsföring. Detta innebär att denna typ av styrning är svår att tillämpa i icke-vinstmaximerande organisationer som helhet, inte bara för att det inte existerar samma resultatfokus, utan främst för att den lämpar sig bäst vid tillfällen då de önskade resultaten kan påverkas och mätas på ett effektivt sätt. I de fall där resultaten inte kan påverkas till fullo, strider detta mot påverkbarhetsprincipen som innebär att människor enbart skall hållas ansvariga för vad de kan kontrollera. Vid situationer där resultatstyrning trots detta ändå tillämpas, finns det en stor risk för att de kontrollerade individerna känner sig orättvist behandlade. Detta leder i sin tur till att mätningarna inte blir tillräckliga för att komma fram till om handlingarna var bra eller inte. Om en medarbetare inte visat goda resultat på grund av ofördelaktiga yttre omständigheter och därmed erhållit en sämre belöning, kan känslan av orättvisa minska motivationen hos den enskilde individen (Merchant & Van der Stede 2007). På samma sätt argumenterar Armstrong (2006), utifrån *rättviseteorin*, för att individer kan känna sig omotiverade om de känner sig orättvist behandlade.

Ytterligare ett problem med resultatstyrning är att den kan ha en negativ inverkan när en organisation inte lyckas definiera ett resultatmått som är kongruent med organisationens mål. I dessa fall kommer styrningen att framkalla handlingar som inte är målkongruenta och som kommer att styra organisationen i en riktning som inte är önskad. Detta kan även leda till att de andra faktorerna försummas om det läggs för stort fokus på resultatet. Det kan således orsaka förvirring hos medarbetarna om vad som förväntas av dem. Slutligen kan det visa sig kostsamt att utarbeta och underhålla ett välfungerande system med återkommande utvärderingar. (Merchant & Van der Stede 2007)

Inom resultatstyrning används ofta finansiella prestationsmått. De finansiella måtten har fått utstå kritik på grund av att de anses ge upphov till kortsiktigt tänkande. Av den orsaken menar Samuelson (1996) att organisationer bör hitta en balans mellan kortsiktiga och långsiktiga mått genom att kombinera finansiella mått med icke-finansiella mått som då representerar långsiktigt värdeskapande. Även om de icke-vinstmaximerande organisationerna som helhet inte har samma nytta av finansiella mått eller marknadsbaserade mått som en vinstdrivande organisation har, kan det utifrån Hofstedes resonemang påstås att det är möjligt att tillämpa resultatstyrning för vissa enheter inom den icke-vinstmaximerande organisationen. Den andra hypotesen blir utifrån ovanstående argumentation följande:

H2: Styrningens möjlighet att genom resultatstyrning reducera målkonflikter är beroende av agenternas möjlighet att påverka resultat.

2.4 Rutiner – av ondo eller av godo?

Handlingsstyrning är en direkt form av styrning, då den syftar till att påverka de anställdas handlingar genom att uttryckligen definiera vilket agerande som är tillåtet eller inte. För att handlingsstyrningen skall fungera effektivt är det av yttersta vikt att organisationen är införstådd med vilka handlingar som är, eller vilka handlingar som inte är, förenliga med det övergripande målet (Merchant & Van der Stede 2007). För att genom denna kontroll uppnå målkongruens är det alltså av yttersta vikt att till fullo förstå orsaks och verkan sambandet mellan styråtgärder och organisatoriska mål (Anthony & Govindarajan 2001). Typexemplet för handlingsstyrning är det löpande bandet, där varje arbetsmoments utförande och ordning är fastställt, vilket grundar sig i tanken om att det valda tillvägagångssättet är det optimala (Merchant & Van der Stede 2007).

Handlingsstyrning uttrycker sig i tre fundamentala former. *Handlingsbegränsningar* är en negativ typ av handlingsstyrning, då den hindrar de anställda från att utföra handlingar som påverkar organisationen negativt. Denna form av styrning kan uttrycka sig fysiskt eller administrativt, där ett exempel på den förra kan vara lås på skrivbordslådor och på den senare att det krävs godkännande från överordnad för att genomföra vissa beslut. *Förhandsgranskningar* innebär att organisationens medlemmar gemensamt diskuterar och utvärderar de former av handlingsstyrning som har implementerats eller skall införas. Detta i syfte att vidga både medarbetarnas och ledningens perspektiv och öka medvetenheten om hur regler och förordningar skall uppfattas och vad de skulle ge för konsekvenser. Slutligen går det även att använda sig av *handlingsansvar* vilket innebär att individer ställs till svars för sina handlingar. Detta kräver att organisationen definierar vilka handlingar som är acceptabla eller ej, kommunicerar dessa till de anställda samt observerar utfallet (Merchant & Van der Stede 2007). Detta kan förstärkas av Hofstedes (1981) argumentation kring den *effektiva styrningen* som är beroende av att de styråtgärder som implementerats för en aktivitet kan omdirigeras utifall presentationsutfallet inte möter de uppsatta målen. Vilket i sin tur förutsätter att de styrande vet på vilket sätt de skall ingripa för att uppnå den önskade korrigeringen. Det är även av stor vikt att de styrda är införstådda med att de sedan belönas för ”korrekt” beteende och bestraffas för det som inte ligger i linje med organisationens måluppfyllelse. Vad de anställda ställs till svars för kan kommuniceras administrativt, exempelvis genom arbetsregler och policys, eller socialt genom att det kommuniceras muntligt (Merchant & Van der Stede 2007).

Förutsatt att kontrollen är välgrundad medför den en del positiva aspekter. Det kan ses som en fördel att medarbetaren inte behöver tvivla på vilket sorts handlande som är önskvärt från organisationens sida och att ett enhetligt arbetssätt sprids inom organisationen, vilket eliminerar felaktigt handlande. De manualer och regelverk som utgör grunden för handlingsstyrningen kan också tolkas som den fysiska manifestationen av det organisatoriska lärandet, förutsatt att dessa revideras frekvent. Detta innebär att ny personal på ett enkelt sätt kan instrueras i vilka handlingar som är önskvärda. (Merchant & Van der Stede 2007)

Det brukar sägas att i takt med att en organisation ökar i storlek så ökar även antalet regler, något som organisationen bör vara medveten om, främst för att inte bli alltför byråkratisk och stelbent. Det är således av vikt att organisationen uppdaterar sin handlingsstyrning med jämna mellanrum. Ytterligare en negativ aspekt är att organisationen vid allt för strikt handlingsstyrning förmodligen missar möjligheter till innovation, då det helt enkelt inte finns utrymme till att prova andra tillvägagångssätt (Anthony & Govindarajan 2001). Begränsningar av medarbetares handlingar kan även leda till negativa effekter om medarbetaren känner en inneboende motivation inför sin arbetsuppgift, exempelvis för att arbetsområdet intresserar denne eller att arbetet erbjuder stora möjligheter till att utvecklas. Detta bör i sådana fall tas hänsyn till av de styrande när de formger styrningen (Merchant & Van der Stede 2007). I värsta fall kan det uppstå en situation där: ”...ekonomisk ersättning och övervakning kan tränga undan inre motivation... Det kan resultera i att intresset för en arbetsuppgift kan minska om en individ som redan är motiverad att utföra uppgiften, får en monetär belöning för att utföra den”(Samuelson 1996, s.115). Detta faktum, tillsammans med

Merchant och Van der Stedes (2007) argumentation kring medarbetares egenskaper inom icke-vinstmaximerande organisationer, problematiserar implementeringen av handlingsstyrning. Han menar på att denna typ av organisationer tenderar att dra åt sig medarbetare som har ett stort intresse och engagemang i att följa organisationens mål. Det är oftast lättare för dessa individer att relatera organisationens mål till sina egna.

Även om handlingsstyrning inte är en omöjlighet i icke-vinstmaximerande organisationer så utgör det en viss utmaning att på ett ändamålsenligt sätt implementera denna styrning. I vilken utsträckning det är möjligt att implementera handlingsstyrning i icke-vinstmaximerande organisationer, beror i mångt och mycket på vilken sorts verksamhet det rör sig om. I vissa situationer kan det vara fördelaktigt att genom handlingsstyrning kunna standardisera processer och på så sätt effektivisera utförandet. Det innebär samtidigt att det är möjligt att säkra en lägsta kvalitetsnivå. Detta kan vara viktigt när organisationen implementerar denna styrning i syfte att undvika grova misstag eller olyckor, på det vis som exempelvis piloter måste gå igenom vissa procedurer för att säkerställa att ett flygplan är i skick att lyfta på ett säkert sätt.(Merchant & Van der Stede 2007) Med föregående argumentation som grund, har vi ställt följande hypotes:

H3: Vid tillfällen där aktiviteten har en rutinmässig karaktär, kan tillämpningen av handlingsstyrning hantera målkonflikter.

2.5 Kultur – en tillfällighet eller ett medvetet val?

Som tidigare nämnt, kan Ouchis (1977) definition av ritualstyrning, motsvaras av Merchant och Van der Stedes (2007) definitioner på kultur- och personalstyrning. Organisationer har två val vid skapandet av en kultur; antingen lägger organisationen energi på att påverka sina medarbetares åsikter och värderingar eller så väljer de redan vid rekrytering medarbetare som verkar ha värderingar som överensstämmer med organisationens. De kan således definieras som två olika metoder för att uppnå samma mål. Eftersom dessa två metoder oftast implementeras tillsammans, i någon utsträckning, kommer de härnäst att behandlas tillsammans.

Den kulturella styrning som kultur- och personalstyrning vill uppnå är en kontrollform som skulle kunna sägas vara utformad för att uppmåna ömsesidig bevakning, en kraftfull form av grupptryck på individen att inte frångå de normer och värderingar som råder inom organisationen. Kulturell styrning är som mest effektiv i grupper där individerna har någon form av känslomässigt band. Kultur byggs runt faktorer som delade traditioner, normer, trossystem, värderingar, ideologier, och attityder. Ett vanligt inslag är gruppbelöningar, som har som syfte att medföra ömsesidig social kontroll och ett förbättrat samarbete mellan individer (Merchant & Van der Stede 2007). Gruppbelöningar kan emellertid ge upphov till konkurrens mellan olika grupper eller enheter inom en organisation. För att undvika detta är det lämpligt att även tillämpa så kallade systembelöningar. Systembelöningar skulle exempelvis kunna innebära att alla medlemmar har samma möjligheter att köpa aktier i företaget, ett pensionssystem eller företagshälsovård. Nackdelen med denna form av belöning är att den inte motiverar individer och grupper i lika stor utsträckning som de andra formerna av belöning. Dock kan den ha en stor betydelse för organisationen i sin helhet då den kan ha en kulturell och symbolisk inverkan på organisationen (Samuelson 1996).

Ofta kommuniceras normer och värderingar muntligt. Även fysiska attribut, såsom arbetsplatsens arkitektur, inredning, uniformer eller till och med vokabulär är alla faktorer som kan bekräfta en organisationskultur. Det är även viktigt att de uttalanden som görs från högre uppsatta är kongruenta med de värderingar som kulturen baserar sig på. Inom starka företagskulturer brukar motivationen vara hög då själva kulturen i sig i det närmaste är ett argument för varför medarbetaren skall arbeta på ett för organisationen önskat sätt och att medarbetaren ständigt påminns om detta (Merchant & Van der Stede 2007). Eftersom kulturstyrning som tidigare nämnts innebär att medarbetare inom organisationer i hög grad delar åsikter och värderingar angående utförandet av något, innebär det att

kulturstyrning även minskar förekomsten av tvetydiga mål (Hofstede 1981). Merchant och Van der Stede (2007) menar att på grund av detta så lämpar sig kulturstyrning väldigt bra för icke-vinstmaximerande organisationer då medarbetarna arbetar för att tjäna ett övergripande syfte som de flesta människor enkelt kan relatera till.

En positiv aspekt med denna typ av styrning är att det näst intill går att implementera i alla typer av organisationer. Vidare kan sägas att stor del av styrningen är informell, vilket inte enbart innebär att medarbetarna inte känner sig styrda på samma uppenbara sätt utan även att det är relativt billigt att implementera. Dock är det inte helt utan ansträngning som en organisation kan implementera en företagskultur som överensstämmer med de övergripande målen. Som beskrivits ovan är det viktigt att förankra kulturen i organisationen i alla hänseenden för att medarbetarna skall acceptera kulturen och att det inte enbart handlar om uttalanden utan innebörd. Faktumet att det är såpass svårt att skapa en stark företagskultur innebär att det även blir mycket svårt att förändra den, även om omständigheterna skulle kräva detta för att kunna uppnå målkongruens. Slutligen kan de professionella kunskapsställningarna skapa problem i det fall de inte delar organisationens syn på vad som är organisationens bästa, vilket skapar en mycket svårstyrd situation. (Merchant & Van der Stede 2007) Utifrån den presenterade teorin formuleras följande hypotes:

H4: Vid de tillfällen där handlingsstyrning och resultatstyrning inte är tillräckliga för en effektiv styrning, kan kultur- och personalstyrning reducera målkonflikter i icke-vinstmaximerande organisationer.

2.6 Styrning - rationell eller endast begränsat rationell?

Utifrån Hofstedes (1981) resonemang kring de olika styrkategorier som kan existera inom en organisation går det att formulera tre generella styrmodeller, den *cybernetiska*, den *politiska* och *soptunnemodellen*. Dessa modeller förser oss med viktig information om på vilka grunder styrning och utvärdering genomförs och hur lärande sedermera uppstår.

Den dominerande styrmodellen är den *cybernetiska*, vilket liknas vid en termostat. Skulle temperaturen vara för hög så åtgärdas detta lätt genom en välkänd åtgärd, att vrida ner värmen, och ger den kända effekten att temperaturen sänks. Detta innebär att modellen i sin striktaste mening är fullt rationell, vilket medför att den bara kan implementeras till fullo vid rutinstyrning och endast marginellt vid expert- och trial and error styrning. Hofstede framhäver att så fort den mänskliga faktorn involveras i processen blir åtgärdernas effekter inte längre helt kända på grund av psykologiska aspekter, vilket problematiserar den cybernetiska modellen. Exempelvis kan individen istället för att ändra processen för att kunna uppnå målen, omformulera själva målet eller påverka utvärderingen, vilket resulterar i att det uppstår en slags *pseudokontroll* där det endast verkar som om processen är under kontroll. (Hofstede 1981)

Utifrån detta resonemang går det att härddraget bryta ut två generella situationer, den relativt rutinmässiga och den som karaktäriseras av det icke-rutinmässiga, tvetydigt definierade och ostrukturerade. Den senare situationen motsvarar intuitiv styrning och speciellt bedömande- och politisk kontroll. För denna kategori skulle det inte passa sig att beskriva styrningen utifrån den cybernetiska modellen, då detta endast skulle innebära att organisationen lägger ett lock på de verkliga problemen, som är av politisk natur. (Hofstede 1981)

Som tidigare nämnt finns det två modeller som kan användas för att beskriva kontrollsituationer som i högre grad karakteriseras av psykologiska inslag: den *politiska modellen* och *soptunnemodellen*. Den politiska kontrollen antar att det finns flera aktörer i systemet som agerar utifrån en egen subjektiv rationalitet, för att gagna sitt egna upplevda bästa. Detta innebär att det blir mer komplicerat att förutsäga hur aktörerna kommer att handla. *Soptunnemodellen* kan illustreras genom att alla situationer som organisationen möter vid en given tidpunkt slängs i en soptunna som

sätter gränser för hur mycket uppmärksamhet som kan tillägnas dessa faktorer. Detta innebär relativt självständiga flöden av problem, lösningar, deltagare och beslutstillfällen in och ut ur soptunnan. Beslut tas inte bara genom att lösa problem utan även genom att förbise eller medvetet undvika att ta itu med dem. Denna process är varken rationell på systemnivå eller individnivå, då Hofstede hävdar att individer ofta inte vet vad de vill. Det har tidigare förklarats att människors sätt att hantera sådana situationer är genom att söka efter kognitiv konsistens, ett försök av den enskilda individen att hitta faktorer som på ett logiskt sätt bestämmer vad som för situationen kan tolkas vara rationellt. Både i den politiska som i soptunnemodellen är aktörernas *värderingar* en viktig ingrediens.(Hofstede 1981)

Som tidigare diskuterats avgör den politiska modellen hur aktörerna uppfattar sitt egenintresse och i soptunnemodellen utgör värderingarna elementen i aktörernas världsuppfattning och de avgör vilken typ av förutsättningar som för dem blir kognitivt konsistent. Detta innebär att kunskap om vilka värderingar som finns är viktig om målet är att analysera eller förbättra kontrollen vid denna typ av situationer. Soptunnemodellen lämnar även utrymme för *ritualer*, vilket kan förklaras som aktiviteter av symbolisk natur som utförts för att aktiviteten skall uppfattas kognitivt konsistent. Värderingar och ritualer är båda uttryck för mänsklig kultur och även om det finns inslag av denna sorts kontroll i alla organisationer som innefattar människor är de som viktigast vid kontrollsituationer som inte kan styras genom cybernetisk kontroll. Inom dessa modeller skapas således interna sanningar som för den egna organisationen tolkas som fullt rationella men kanske inte är det för den utomstående. Som tidigare diskuterat är detta anledningen till att kulturstyrning är såpass framträdande i icke-vinstmaximerande organisationer.(Hofstede 1981)

Ytterligare ett faktum som medför tvivel på den organisatoriska rationaliteten är att det existerar yttre faktorer som kan påverka organisationens sätt att motivera beslut. Organisationer är exempelvis relativt känsliga för trender vad det gäller styrmetoder och idéer kring styrning, det har visat sig att organisationer i många fall implementerar dessa utan att möjliga fördelar egentligen kan säkerställas (Abrahamson 1991). Ytterligare yttre faktorer som kan påverka en organisation är externa intressenter. Även om många icke-vinstmaximerande organisationer inte har ett direkt ansvar gentemot någon auktoritet, som exempelvis aktieägare, kan de ställas till svars inför en rad olika externa intressenter. Dessa kan utgöras av exempelvis finansiärer, offentlig verksamhet eller samhället i stort. Kravet på kontrollmöjlighet från externa intressenter kan givetvis förklaras genom att de som bidrar till dessa organisationer finansiellt vill se till att medlen används på ”rätt sätt”, med innebörden, det som den externa intressenten anser vara rätt. Det finns även en politisk dimension som är naturlig då många icke-vinstmaximerande organisationer grundas för att främja allmänna samhällsintressen och således får ekonomiskt stöd från offentlig verksamhet. Detta kan även medföra att de traditionella åsikter och attityder som existerar angående styrning och belöningsystem inom offentlig verksamhet smittar av sig på de icke-vinstmaximerande organisationerna (Merchant & Van der Stede 2007).

Hofstede (1981) menar även att tänkta styråtgärder måste ta hänsyn till den kultur som råder inom organisationen;”It is unlikely that we shall succeed in imposing on organizations control systems that run completely counter organisational culture.”(s.202). Desto större en organisation blir desto svårare blir det att få igenom en förändring. Ett tecken på detta är något vi tidigare diskuterat, när för stort fokus på standardiserade tillvägagångssätt medför att lärdomar om processen går om intet. Denna tendens är på organisatorisk nivå ännu starkare och kan leda till konservatism. Hofstede har även genomfört studier som undersökt nationella kulturers skillnader och deras inverkan på organisationers utformning och arbete. Organisationens kultur existerar således inte i ett vakuum utan även den nationella kulturen har en inverkan på värderingar om vad som är rätt och riktigt, något som givetvis måste tas hänsyn till.

Ouchi (1979) framhäver att det inom organisationslitteraturen håller på att utvecklas en ny och

revolutionerande syn på organisationer och rationalitet, vilket har en direkt påverkan på möjligheten att utforma ändamålsenliga styrsystem. Enligt detta perspektiv är handlingsstyrning opassande för många av dagens organisationer. Detta förklaras genom att denna styrning vilar på ett antagande att det är möjligt att mäta den önskade prestationen med rimlig precision, vilket vi tidigare sett inte är fullt så enkelt som det kan verka. För att kunna definiera en produktionsstandard som kan verka effektivt är det av stor vikt att det går att mäta prestationen med någorlunda precision. För att genom regler kunna kontrollera en situation är det av vikt att den som definierar reglerna vet hur dessa skall definieras för att mynna ut i de önskade handlingarna. Detta innebär att möjligheten att mäta prestation eller beteende är kritisk för att kunna implementera dessa rationellt. Han argumenterar vidare utifrån andra organisationsteoretikers forskning att relativt få organisationer besitter den underliggande rationalitet som tas för givet vid handlings- och resultatstyrning. Ouchi har personligen argumenterat för att de flesta hierarkier misslyckas med att sprida kontroll med precision från topp till botten, samt att de flesta organisationer inte har ett enda eller en samling integrerade mål och att avdelningar inom en organisation endast av nödvändighet är löst sammankopplade med varandra.

Hofstede (1981) formulerar två övergripande styrningsmisstag en organisation kan göra i sin styrning; att inte använda ett cybernetiskt tillvägagångssätt när situationen möter villkoren för dess implementering eller att försöka sig på att implementera cybernetisk kontroll även om villkoren inte är uppfyllda. Utifrån uppsatsens syfte är detta av intresse eftersom den första typen av misstag görs relativt frekvent i icke-vinstmaximerande organisationer, eftersom det som tidigare nämnts i deras subkultur traditionellt sett inte finns samma intresse för kostnadskontroll och effektivitet. Även om dessa misstag görs frekvent, så sker de oftast i liten skala och innefattar en begränsad del av organisationen. Dock har det visat sig att många organisationer även begår misstag nummer två, något som förklaras med Hofstedes uttalande; "Unfortunately the cybernetic model is so attractive and has been so succesful where it does apply, that it is frequently used beyond its zone of applicability..."(s.200). Den sista hypotesen blir således:

H5: Organisatorisk rationalitet kan inte tas för givet. Icke-vinstmaximerande organisationer kan styras på sätt som inte är de mest lämpliga ur ett strikt rationell perspektiv.

3. Metod

Detta kapitel beskriver de forskningsmetoder vi valt, hur vi gått tillväga vid insamlandet av det empiriska materialet samt hur vi behandlat den erhållna informationen vid de utförda studierna.

3.1 Deduktiv forskningsstrategi

Betydelsen av ordet *deduktiv* är *logiskt härledd* och den deduktiva forskningsmetoden kännetecknas av att forskare utifrån befintliga teorier och allmänna principer drar slutsatser om särskilda företeelser (Hartman 2004). Detta innebär att forskaren utifrån existerande eller tidigare teorier fastställer en eller flera hypoteser som sedan prövas i det aktuella studerade fallet. Följaktligen prövas sedan de formulerade hypoteserna utifrån den empiriska insamlade informationen där dessa antingen kan bekräftas eller avvisas. Detta tillvägagångssätt benämns som den hypotetiskt-deduktiva metoden (Patel & Davidson 2003).

Patel och Davidsons (2003) definition på en hypotes är följande: ”En hypotes är en språklig sats i vilken olika begrepp sätts i relation till varandra.”(s.18). Hypoteser är således antaganden om hur olika begrepp är relaterade till varandra och är ofta formulerade i termer av orsak och verkan. Kraven på en hypotes är att den skall ha stor utbredning och att den skall vara enkel. Stor utbredning innebär i detta fall att hypotesen skall täcka vanligt förekommande företeelser.

Inom den deduktiva metoden är det följaktligen hypoteserna som styr vad som skall observeras vilket medför att observationerna blir mer sparsamma i och med att observationen koncentreras till de samband som hypotesen behandlar. I den hypotetiskt-deduktiva metoden är det en stor skillnad mellan upptäckandet av en hypotes och att rättfärdiga den. Det som är nödvändigt för att uppnå vetenskaplig kunskap, är att rättfärdiga en hypotes. (Hartman 2004)

Fördelarna med denna metod är att den till skillnad från den induktiva metoden inte börjar med att utföra observationer vilket gör att forskaren undviker att bli belastad med olika observationssatser. Ytterligare en fördel med denna metod är att den lämpar sig för att formulera hypoteser som är objektiva och så allmänna som möjligt. Nackdelarna med den hypotetiskt-deduktiva metoden är att den lätt fogar sig för att bevisa att hypoteser är falska och att de teorier som hypoteserna har härletts från kan ha grundat sig på tidigare forskares subjektiva värderingar och egna idéer (Patel & Davidson 2003).

3.2 Undersökningsmetod

Uppsatser kan skrivas med två huvudsakliga metodansatser, beroende på vilken typ av frågeställning och syfte en studie har. Den kvantitativa metoden syftar främst till att beskriva, bearbeta, ordna och analysera numerisk data (Patel & Davidson 2003). Denna metod används för att med genom insamling av ansevärd mängd data kunna påvisa relationer mellan teori och befintlig forskning (Bryman & Bell 2007). Kvalitativa metoder handlar om att som forskare öka sin förståelse för ett visst studerat ämne genom andras perspektiv. Hartman (2004) menar att denna metod kan beskrivas som ett tillvägagångssätt att öka förståelse för livsvärlden hos en grupp individer eller en individ. Valet för denna studie har således blivit en kvalitativ inriktning eftersom den lämpar sig bäst för det forskningsområde vi valt att fokusera på. Den kvalitativa metoden ger oss möjligheten att i högre grad erhålla djupare kunskaper inom det valda studerade ämnet än vad en kvantitativ metod hade gett oss eftersom ett av dess huvudsakliga syften är att öka förståelsen för samhället eller världen genom andra individers interpretation av detta.

Vår uppsats huvudsakliga inriktning har baserats på en fallstudie av Universeum, detta på grund av att vi anser att det i detta enskilda fall finns möjlighet att göra en djupare analys och få en större förståelse för problematiken i studieområdet. Att utföra en fallstudie innebär att en undersökning

utförs på en avgränsad grupp. Det enskilda fallet kan innefatta en individ, en grupp individer, en organisation eller en situation. När fallstudier utförs utgår forskare från ett helhetsperspektiv där fokus ligger på att uppnå en så täckande beskrivning som möjligt. Denna typ av studie är till stor användning när processer och förändringar är det huvudsakliga studerade ämnet. (Patel & Davidson 2003)

Det finns fem grundläggande forskningsmetoder inom den kvalitativa inriktningen, etnografisk observation, kvalitativa intervjuer, fokus grupper, språk baserade metoder till samlade kvalitativa uppgifter, samt samling och kvalitativ analys av texter och dokument. Dessa metoder brukar ofta blandas, många forskare som exempelvis har en etnografisk inriktning tillämpar även kvalitativa intervjuer (Bryman & Bell 2007). Eftersom vi valt att utföra en fallstudie av en specifik typ av organisation som främst berör ämnena ekonomistyrning och motivationsteori har vi valt att utföra kvalitativa intervjuer för att erhålla den önskade informationen. Vi anser att denna forskningsmetod är passande då den lämpar sig bäst för att öka informationens validitet då informanterna är de individer som bäst känner till situationen för den valda fallstudien. Kvalitativa intervjuer är inte lika strukturerade som kvantitativa intervjuer där frågorna ofta utges i enkätform, utan denna typ av intervju karaktäriseras av öppna frågeställningar som leder till utförliga och innehållsrika svar (Trost 2005). Till skillnad från kvantitativa intervjuer ges det utrymme för följdfrågor där frågorna inte behöver följas i den förutbestämda ordning utan kan ställas spontant utifrån den riktning som intervjun utvecklats mot (Bryman & Bell 2007).

Problematiken bakom tillämpningen av kvalitativa metoder är att den kan uppfattas som osäker och otillförlitlig eftersom den är mer spekulativ än kvantitativa metoder (Trost 2005). Ytterligare ett problem är att kvalitativ forskning inte kan återges, då det inte går att "frysa" omständigheterna i en befintlig studie. Vi anser dock att för att uppnå djupare kunskaper inom det valda ämnet är det lämpligare att tillämpa den kvalitativa metoden då den ämnar sig för att ge mer innehållsrik och detaljrik information än den kvantitativa metoden (Bryman & Bell 2007).

3.3 Undersökningstekniker

I vår uppsats har vi som tidigare nämnt tillämpat kvalitativa metoder där vi utfört semistrukturerade intervjuer med representanter från Universeum. Semistrukturerade intervjuer karaktäriseras av att intervjuaren har förutbestämda frågeställningar som denne utgår från men som dock följs till en viss utsträckning. Även om det finns förutbestämda frågor har informanten ett stort spelrum för att besvara frågorna, vilket gör att samtalsintervjun utvecklas utifrån de svar som erhålls från informanten. Semistrukturerade intervjuer ger informanterna större utrymme att vara mer spontana i sina svar, vilket ger möjligheten för forskaren att erhålla information som inte var förväntad utifrån de ursprungliga frågeställningarna, men som ändå kan innehålla intressant information. Då semistrukturerade intervjuer är flexibla i sin karaktär ges det även mer utrymme för följdfrågor. Även om denna metod är den som bäst lämpar sig för att öka förståelsen för det studerade ämnet genom andras ögon, bör det dock tilläggas att informationen som erhålls vid en samtalsintervju beror till stor del på vem det är som besvarar frågorna. (Bryman & Bell 2007)

Intervjuerna har skett vid olika tillfällen där vi träffat informanterna enskilt. Vi har inte använt oss av en diktafon då vi båda närvarat vid intervjutillfällena och inte haft behov av en sådan. Trots att vi inte kunnat lyssna på intervjuerna vid ett senare tillfälle, för att genomföra en djupare analys av tonfall och dylikt, har vi ändå kunnat lösa denna problematik då en av oss kunnat fokusera på att ställa frågor medan den andre fick möjlighet att anteckna utförligare. Detta möjliggjorde att citat kunnat återges i exakta ordalag.

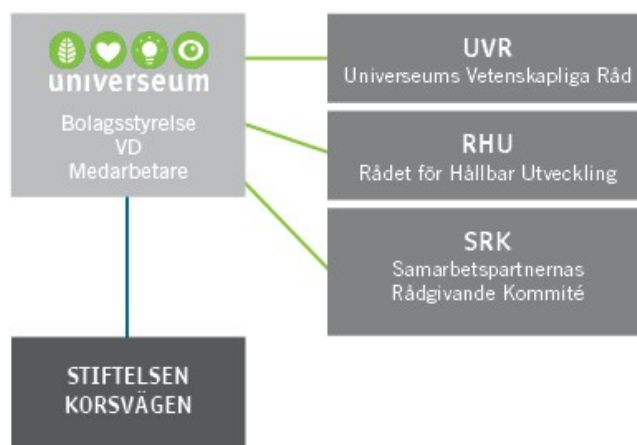
3.4 Urval

Vid valet av en icke-vinstmaximerande organisation stod valet mellan offentlig, ideell och privat

kommersiell verksamhet. Uppenbarligen lämpar sig inte ideell verksamhet för uppsatsens frågeställning då denna sortens organisation i stor utsträckning förlitar sig på ideell arbetskraft, som förmodligen till hög grad drivs av inneboende motivation och snarare skulle reagera negativt på viss styrning. Anledningen till att valet inte föll på en offentlig organisation var att problematiken kring styrning i denna typ av organisation på senare tid snarare handlat om hur dessa organisationer bemöter teorier som motsäger att dess verksamhet styrs på ett sätt som är traditionellt för offentlig verksamhet. Vi anser att vårt syfte snarare belyser på vilket sätt styrning kan tillämpas och utformas snarare än problematiken kring om det skulle accepteras som system.

3.4.1 Företagspresentation

Vi har valt att studera Universeum som är en icke-vinstmaximerande kommersiell organisation. Idén som senare kom att utveckla sig till Universeum växte fram ur en oro för att intresset för att studera naturvetenskap dalat under senare decennier. Studier visar att Sverige i jämförelse med andra länder får allt svårare att attrahera studenter. Av denna anledning tillsattes 1996 en arbetsgrupp med syftet att arbeta fram förslag på en anläggning för att stimulera intresset för dessa ämnesområden. De som stod bakom detta initiativ var Chalmers Tekniska Högskola, Göteborgs regions kommunalförbund, Göteborgs universitet och Västsvenska Industri- och Handelskammaren.(Internetkälla 3)



(Internetkälla 2)

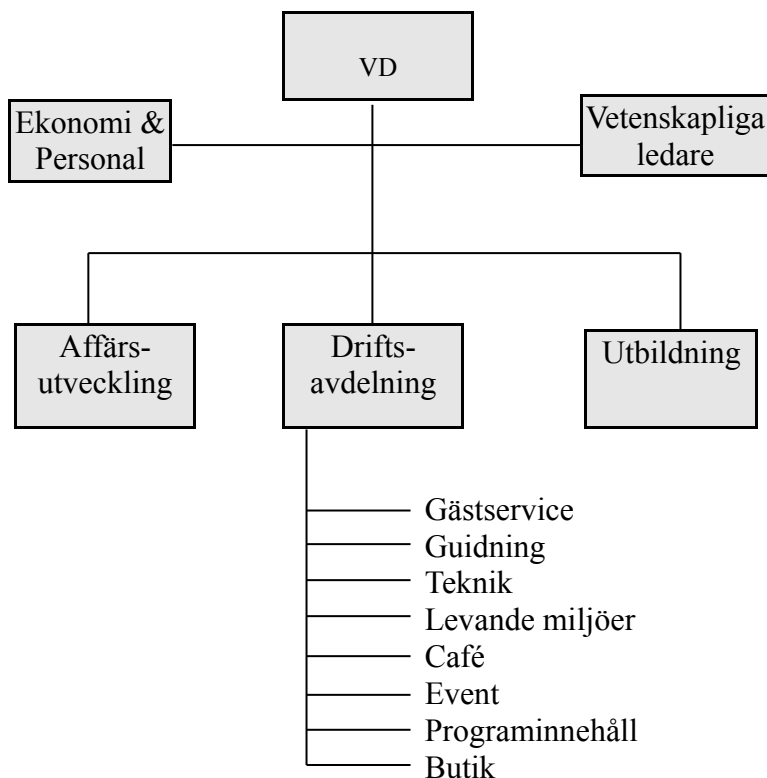
Universeum drivs i aktiebolagsform och är helägt av *Stiftelsen Korsvägen*. Tanken är att stiftelsens ledamöter skall representera det breda nationella intresset. Organisationen har även en nära relation med tre rådgivande organ. Universeum har idag 40 tillsvidareanställda, men med tim- och projektanställda sysselsätter organisationen ungefär 60 personer.(Internetkälla 2)

Universeum är ett så kallat *science center/vetenskapscentrum*, som syftar till att lyfta fram naturvetenskap och teknik på ett positivt sätt. Verksamheten är oftast uppbyggd kring utställningar och anordningar som demonstrerar och förklarar vetenskapliga principer. Grundtanken med detta centrum är att besökaren själv skall få förståelse för olika principer och fenomen genom att vara den aktiva parten och på så sätt förena lärande och underhållning.(Internetkälla 1)

3.4.2 Organisationsstruktur

Som figuren nedan visar har Universeum två staber, en som har ansvar för ekonomi- och personalfrågor och en vetenskaplig stab som har till uppgift att säkra den vetenskapliga kvaliteten. En nivå längre ner i hierarkin finns det tre huvudavdelningar. *Affärsutvecklingsavdelningen* innehåller avdelningar som arbetar med att utarbeta nya projekt, traditionell marknadsföring och försäljning. *Driftsavdelningens* primära uppgift är att se till att alla olika delar av organisationen

fungerar. Här återfinns åtta olika underavdelningar; gästservice, café, event, programinnehåll, teknik, butik, levande miljöer samt guidning. Dessa underavdelningar motsvarar ungefär 60-70 % av Universeums personal. Den tredje avdelningen kallas *Utbildning* och skiljer sig från de två andra i den mening att den främst finansieras av externa parter, såsom kommuner som betalar för skolbesök eller stiftelser som stödjer Universeums syfte. De två förstnämnda avdelningarna har, till skillnad från utbildningsavdelningen som endast har som krav att vara självfinansierad, ett mer traditionellt krav att generera vinst, som främst syftar till att finansiera vidare investeringar. Universeum försöker främja skolbesök och av den orsaken har organisationen endast satt självfinansiering som krav för avdelningen Utbildning, för att ta hänsyn till skolornas begränsade resurser.



(Källa: Intervju med Marcus Lidén 2008-12-08)

3.4.3 Urval av informanter

Vi har intervjuat tre representanter ifrån Universeum som arbetar på olika nivåer inom organisationen. Den första informanten var Marcus Lidén som är ekonomi- och personalchef och har arbetat på Universeum under ett och ett halvt år. Lidén har ett övergripande ansvar inom dessa områden där han bland annat arbetar med redovisning, policyuppföljning, rekrytering samt budgetprocesser. Lidén är som intervjuobjekt således intressant att studera då han är väl insatt i Universeums ekonomistyrningsarbete. Vår andra informant var Carina Kloek-Motin som är driftschef och ansvarar för åtta olika avdelningar; gästservice, café, event, programinnehåll, teknik, butik, levande miljöer samt guideverksamheten. Kloek-Motin har överblick över en rad olika avdelningar som potentiellt sätt kan beskrivas som olika aktiviteter. Drifts-avdelningen kan också beskrivas som den operativa, vilket innebär att det i hög grad är dessa medarbetare som är de agenter som skall utföra det praktiska arbetet. Slutligen intervjuades även Lena Svensson som arbetar på gästservice avdelningen, där hon arbetat sedan starten, och får därför representera agentperspektivet. Lidén och Kloek-Motin får därmed i någon mening representera principalen i den studerade relationen. Detta kan även vara till en fördel för att kunna reda ut hur olika perspektiv skiljer sig inom organisationen. Genom att genomföra intervjuer på olika nivåer i organisationen,

har vi kunnat kartlägga både de som styr och de som blir styrda, vilket leder till en djupare förståelse för hur styrningen är tänkt att fungera i teorin och vilka reaktioner det får i praktiken.

Att studera Universeum var intressant på grund av att denna sortens organisation har skiljande styrförutsättningar. Organisationens mål är att sprida kunskap om och öka intresse för naturkunskap vilket kan tyckas vara mål som är tvetydigt uttryckta eller uttryckta i kvalitativa mått som i sin tur försvårar mätning av strategiuppfyllelse och prestations mätning. Således omges implementeringen av ekonomistyrning och motivationsfaktorer i den valda organisationen av en rad frågetecken, varvid det har varit av stort intresse att reda ut hur organisationen möter dessa hinder.

3.5 Validitet och reliabilitet

Med validitet eller giltighet menas att de instrument eller frågor som tillämpas skall mäta det de är avsedda till att mäta. Som tidigare nämnt syftar den kvalitativa metoden till att skapa förståelse för det studerade ämnet genom andras perspektiv, vilket i de flesta fall görs genom kvalitativa intervjuer. Då reliabilitet och validitet härstammar från kvantitativ metodologi kan det bli konstigt att kvantitativt försöka mäta reliabilitet och validitet vid kvalitativa studier. Dock bör ändå poängteras att intervjuer och datainsamling skall ske på så trovärdiga och relevanta grunder som möjligt. Reliabilitet eller tillförlitlighet innebär traditionellt att en mätning är stabil där den inte utsätts för tillfälligheter. Detta innebär bland annat att intervjuaren ställer frågorna på samma sätt där situationen är densamma för alla. Under dessa förutsättningar innebär reliabilitet således att en mätning vid en specifik tidpunkt förväntas ge samma svar vid en ny mätning. Problematiken bakom detta är att det finns antaganden om ett statistiskt förhållande, vilket strider mot det symboliska interaktionistiska synsättet som framhäver att individer hela tiden deltar i processer, där vi kan förvänta oss olika svar vid olika tillfällen. (Trost 2005)

Då vi utfört en fallstudie är vi medvetna om vilka risker detta innebär då denna inte representerar alla kommersiella icke-vinstmaximerande organisationer. Dock anser vi att eftersom valet av denna grundar sig på att vi vill fördjupa våra kunskaper om den specifika organisationen så blir datainsamlingen tillräcklig för vår studie. Vi är även medvetna om att informanterna kan ha besvarat våra frågor subjektivt och partiskt då de är anställda inom organisationen, därför har vi behandlat den erhållna informationen noga och kritiskt. För att öka tillförlitligheten och giltigheten på den litteratur som behandlats är den största delen av den inte äldre än åtta år gamla, och de böcker som varit äldre har vi behandlat med extra försiktighet där vi inte använt dessa i lika stor utsträckning. Dock anser vi att vissa teorier är så pass generella att de ändå kan tillämpas även om de inte är lika uppdaterade.

3.6 Avgränsningar

Begreppet icke-vinstmaximerande organisation omfattar i sin vida mening offentliga, ideella och kommersiella organisationer. I denna studie har vi avgränsat oss till kommersiella icke-vinstmaximerande organisationer, där vårt studieobjekt har varit Universeum. Att agentperspektivet representeras av en av de tre avdelningarna vägs rimligtvis upp av att driftavdelningen omfattar cirka 60-70 % av Universeums personal. Vi har även avgränsat oss till att främst diskutera sex av åtta underavdelningar inom driftavdelningen, en avgränsning som gjorts utifrån tillgången till information samt dess användbarhet och relevans för diskussionen. Dessa är gästservice, guidning, teknik, café, event samt butik. Resterande underavdelningar har dock nämnts men inte analyserats i samma utsträckning.

4. Empiri

Detta kapitel inleds med en presentation av Universeums mål, kultur och belöningar utifrån ett organisatoriskt perspektiv. Följaktligen presenteras, ur ett tydligare aktivitetsperspektiv, vilka underavdelningar som finns inom driftavdelningen och vad dessa styrningsmässigt har för karaktär, möjligheter och problem.

4.1 Svårigheten att styra verksamheten mot strategi- och måluppfyllelse

Lidén beskriver Universeums primära övergripande mål som att påverka barn och ungdomars attityder gentemot naturkunskap i positiv mening. Ett sekundärt mål är att tillsammans med andra organisationer vara en del av det som lockar turister till Göteborg. Detta förklarar det strategiska läget bredvid Liseberg, Svenska Mässan, Världskulturmuseet och Gothia Towers vid Korsvägen. Ytterligare ett mål är att bli det bästa vetenskapscentrumet i Norden. För att uppnå detta menar Kloek-Motin att ”allt måste vara på topp”, i den mening att allt från professorer, programinnehåll till guider måste hålla en hög klass.

Lidén framförde att det inte utgör ett direkt problem att motivera de anställda, då han menar att de flesta helt enkelt älskar sitt arbete. Han poängterar att detta beror på att många av dem som arbetar på Universeum även har sitt arbetsområde som största intresse i livet, exempelvis har de som arbetar med djuren ofta djur hemma och arbetet utgör ofta någon form av hobby för dessa personer. Med en skämtsam underton menar Lidén att problemet snarare är att ”få folk att gå hem i tid”. Det som utgör det primära problemet för organisationen är enligt Lidén att ”få alla att springa åt samma håll”. Ur hans perspektiv är målbilden tydlig, problemet är snarare att veta hur vägen dit skall se ut och vad detta innebär för den enskilda avdelningen. Kloek-Motin instämmer på hur Lidén beskriver Universeums situation och framhäver att det finns ett stort engagemang i organisationen och att medarbetarna är duktiga och kunniga. Hon poängterade därför att det viktigaste är att uppnå samstämmighet inom organisationen.

Enligt Lidén är det under den dagliga styrningen som organisationen kan göra som mest skillnad. Därför är det viktigt att cheferna för de olika avdelningarna är närvarande och verkligen fokuserar på ett aktivt ledarskap, något som han samtidigt menar på är en utmaning. Ytterligare en viktig faktor som framhövdes av Lidén som kan förbättra en organisations effektivitet, är att arbetet karakteriseras av självständighet och att de anställda är så självgående som möjligt. Han menar på att det i vissa fall kan vara viktigare att ta initiativ än att utfallet av en handling är ultimat och att det finns en viss tolerans för sådana situationer. Givetvis tolererar inte organisationen de fall då anställda begår kontraproduktiva handlingar, något som organisationen tar itu med genom att utfärda varningar.

Lidén medger att det existerar en generell problematik inom Universeums bransch kring mätning och utvärdering om organisationerna verkligen gör någon nytta. Han uttrycker att det för science centers överlag finns en spänning mellan antalet besökare och kvalitet och valet mellan att styra mot intäktsmaximum eller besöksmaximum. Detta visar sig i prisdiskussionen, där det enligt Lidén finns utrymme för prishöjningar, men att detta potentiellt skulle minska antalet besökare. Av just denna anledning arbetar organisationen aktivt med kvalitetssäkring, genom att exempelvis genomföra gästundersökningar. Det finns även externa intressenter som ställer direkta krav på kvalitetssäkringen, som exempelvis olika kommuner som skickar sina skolklasser till Universeum. Lidén framhövde att även om kvalitetssäkringen i Universeum innebär stora svårigheter, har det inom organisationen exempelvis diskuterats möjligheten att använda sig av så kallade ”mystery shoppers”, där det anlitas personer för att agera gäster och på samma sätt utvärdera upplevelsen. Enligt Lidén skulle detta vara mycket kostsamt men samtidigt kanske vara en nödvändighet. Universeum har i stor utsträckning uttryckt sina mål i kvalitativa termer, dock menar ändå Lidén att

vissa av de operativa målen kan definieras i kvantitativa termer. Detta kan inbegripa inköpsfrågor kring djur och varor eller frågor kring tidsgränsen för att åtgärda problem i teknikavdelningen. Ett mått som ges särskilt fokus på Universeum är antalet besökare. Dessa mäts och sammanställs sedan i mått som antalet besökare per dag, vecka, månad samt år. Lidén förklarade att dessa siffror analyseras även för olika segment, där han menar på att detta mått inte bara är viktigt för att uppskatta hur många personer som organisationen når ut till med sitt arbete i syfte att realisera strategin, utan även då inträden utgör Universeums största inkomst. Kloek-Motin framhävde att detta mål kan vara svår bryta ner till operativa mål som kan kopplas till anställdas prestationer då det finns yttre faktorer som kan påverka ett måls utfall. I ett exempel nämnde hon att om det förekommer soliga dagar på sommaren minskar antalet besökare automatiskt, vilket i sin tur påverkar målets utfall negativt.

4.2 Organisationskultur

Lidén menar att kulturen är en viktig faktor och att den Universeum fram tills nu främst grundat sig på är en bas av teknisk och akademisk kunskap blandat med ett stort engagemang bland medarbetarna. Han hävdar dock att det i framtiden kommer att finnas en mer kommersiell framtoning med ett tydligare säljfokus. Universeums organisationskultur är tänkt att förmedla en känsla av ”nyttigt nöje”, vilket kan förklaras som att Universeum vill vara så underhållande som möjligt, utan att tappa vetenskapligt innehåll.

Lidén framhävde att de försöker förmedla de övergripande målen genom organisationens kultur, vilket kan vara problematiskt då Universeum är relativt beroende av timanställda, som på grund av att de jobbar mer sporadiskt inte blir lika involverade i kulturen. Alla går dock igenom ett startprogram vid början av sin anställning, som omfattar 40 timmar. Denna syftar till att visa vilka värderingar som Universeums kultur grundar sig i. Lidén betonade att det allra viktigaste är att få de anställda att inse att de är den viktigaste pusselbiten i organisationen i sina roller som pedagoger. Han menar på att det måste finnas en viss förståelse för att det inte enbart räcker med att besitta kunskaper, utan att anställda måste även ha förmågan att förmedla denna kunskap och vice versa. Lidén poängterade att detta konkretiseras i tre ledord som finns inom organisationen. Den första är *kul och klok*, vilket kan sägas representera Universeums övergripande mål i termer av ”nyttigt nöje”. Den andra är definierad som *aktivt nyfiken*, vilket innebär att gästerna skall vara involverade praktiskt, och slutligen *äkta kompis*, vilket innebär att medarbetare inom organisationen skall behandla både gäster och medarbetare väl.

Dessa ledord är även faktorer som Universeum har i åtanke vid rekrytering. Organisationen gör en bedömning av den sökandes attityd, med fokus på hur denne skulle kunna leva upp till ledorden. Givetvis spelar även den sökandes färdigheter stor roll för att säkerställa att den potentiella medarbetaren kan tänkas sköta sin arbetsuppgift på ett bra sätt. Även utbildning är en viktig förutsättning då den vetenskapliga kvaliteten måste säkerställas, vilket har inneburit att Universeum haft nära band till Chalmers Tekniska Högskola och Göteborgs Universitet. Detta krav beror givetvis på vilken sorts tjänst som skall tillsättas. Högre poster har relativt höga krav, exempelvis har anställda inom den vetenskapliga avdelningen tidigare varit professorer och guider går oftast det första eller andra året på universitetet med natur eller teknik som inriktning.

Enligt Lidén är det fundamentalt att upprepa ledord, värderingar och lyfta fram goda prestationer, av den orsaken har de möten varannan vecka på måndagar för att upprätthålla detta. Förutom vikten av upprepning, nämner han även att andra faktorer spelar in eftersom det är en kontinuerlig process. Det är exempelvis viktigt att medarbetare i ledningen uppför sig väl då det de gör är viktigare än vad de säger.

Ur Kloek-Motins perspektiv kan Universeums organisationskultur inte beskrivas som stark, vilket hon förklarar med att det har gått en lång tid sedan organisationen formulerade den senaste

affärsplanen. Detta eftersom långsiktiga mål ges som mest fokus och kommuniceras som mest när organisationen ser över strategi och mål en gång per år. Hon beskriver det som att Universeum "vilat i ett år". Kloek-Motin uttrycker även att det återstår mycket att göra för att stärka kulturen och att en viktig punkt för att uppnå detta är den nya affärsplanen som just nu utarbetas. Det är således avgörande att denna kommuniceras på ett korrekt sätt. På frågan om huruvida organisationen kan kännetecknas av en stark kultur svarar Svensson att det möjligtvis märktes lite i början med att det egentligen inte finns någon kultur på Universeum. Hon menar på att detta märks genom att det inte finns någon direkt grupp känsla och att alla tänker på sin egen avdelning. Även om syftet är inpräntad hos de anställda är det inte direkt märkbart i det dagliga arbetet. Svensson tror att det skulle vara positivt för organisationen att ha en tydligare kultur för att uppnå en "vi-känsla".

4.3 Faktorer som påverkar utformningen av mål

Enligt Lidén har företagets situation i stor utsträckning påverkat styrningens fokus. Från öppnandet 2001 fram tills 2004 visade organisationen upp dåliga resultat. Dessa kraftiga förluster ledde till att organisationen bestämde sig för att utföra vissa förändringar och VD:n fick då avgå. Även Svensson medger att det märktes en tydlig förändring inom organisationen 2004, då styrningen fick en annan fokus. Inte enbart för att ett stort antal tjänster drogs in, utan även för att det blev ett större tryck på de anställda gällande utställningar och finansiering från sponsorer. Dessa skeenden präglade beslut under åren framöver och efter denna brytpunkt flyttades fokus mot mer kortsiktiga, kvantitativa mål. Det är först på senare år när organisationen visat vinst som det återfinns en viss arbetsro för att fokusera mer på kvalitetsaspekten. Lidén gav uttryck åt att "för att vara långsiktig måste man ha koll på den kortsiktiga biten också". Även Kloek-Motin delade åsikten om att de övergripande målen påverkas av yttre faktorer då hon menade på att de påverkar åt vilken riktning organisationen skall fokusera sig på. Hon framhävde att yttre omständigheter kan förhindra att vissa mål kan realiseras. Såsom Lidén, medger även Kloek-Motin att Universeum tidigare lagt stort fokus på att bibehålla låga kostnader, men att organisationen med den nya affärsplanen nu skall fokusera på en tydligare långsiktighet och något som hon uttrycker som "lönsam kvalitet". Ett exempel som hon ger på den existerande spänningen mellan lönsamhet och kvalitet är att det i vissa fall förekommer konflikter inom organisationen om vilka djur som skall köpas in. Ledningen kan se ett inköp av ett specifikt djur som en god investering om dessa lockar fler besökare, medan djurskötarna kan tycka att det är en dålig investering om dessa exempelvis skulle ha en tendens att förstöra regnskogens miljö.

Lidén framhävde att Universeum under de senaste åren haft en tydlig resultatfokus vad det gäller rekrytering till lednings- och stabsposter. Ett exempel på detta är att den nuvarande VD:n tidigare arbetat inom näringslivet samtidigt som Lidén själv medger att han har ett resultatriktat tänkande. Han poängterar att valet av personal självfallet påverkar organisationen och dess framgångar. Vidare berättar han att det finns en viss press från externa intressenter, såsom banker, sponsorer, offentlig verksamhet och stiftelser eftersom de ställer olika krav. Att organisationen går med vinst spelar stor roll för dess finansierare. Detta innefattar inte enbart banker utan Lidén menar att sponsorer som donerat medel till ett visst projekt förväntar sig att dessa används för det specifika projektet och inte till organisationens allmänna överlevnad.

Lidén uttrycker att det finns tio saker de skulle kunna göra för att förbättra resultatet, som exempelvis att placera ut en automat där barnen kan försöka vinna en souvenir. Men han menar på att det inte skulle stämma överens med deras övergripande syfte. Han poängterade även att organisationen måste sätta gränser mellan vad som enbart genererar vinst och vad som genererar vinst men även ligger i linje med Universeums mål. Lidén gav oss ytterligare ett exempel där han berättade att diskussioner kring inköp av billigare plastprodukter som har större vinstmarginal förekommit inom organisationen, men att dessa valmöjligheter valts bort då de kommit fram till att det är viktigt att harmonisera varumärket. För närvarande befinner sig Universeum som tidigare nämnt mitt i en process där de omformulerar sina mål, stort fokus ligger i att bygga en ny grund

med långsiktiga mål. Den nya affärsplanen förväntas bli klar till våren och Kloek-Motin framhäver att det kommer att ställas nya krav och fokus kommer att ligga mer på kvalitetssäkring. En av de viktigaste förutsättningarna för att mål skall lyckas är att ansvariga inom varje område gör en återkoppling mellan mål och arbete. Ett problem enligt Kloek-Motin som kommit att bli mer påtagligt, är att det inom organisationen går att märka en viss förvirring och mättnad då det råder oklarhet om vilka mål organisationen egentligen eftersträvar. Hon menar att eftersom organisationens mål genomgår en förändringsprocess där hela organisationen berörs direkt eller indirekt, skapar detta en förvirrad skara medarbetare som inte riktigt vet hur de ska agera och vad som förväntas av dem. Den ideala metoden att kommunicera målen på menar Kloek-Motin vore genom gruppsamtal.

Kloek-Motin ger ett exempel på hur de olika avdelningarnas karaktär kan påverka organisationen. Hon beskriver exempelvis teknikavdelningen som intern där hon framhäver att de utesluts lite från resten av organisationen. Avdelningen har sina egna prioriteringar och mål och det är svårt att binda samman deras operativa mål med övergripande mål och strategier. Hon framhäver dock vikten av att de anställda inom denna avdelning verkligen förstår de övergripande målen och hur de bidrar till helheten, något som måste förbättras genom att bättra på kommunikationsvägarna. Kloek-Motin menar att även om det finns en del generella värderingar inom organisationen så finns det dock olika ideologier inom Universeum. Hon tar de åtta olika avdelningarna som finns under hennes ansvarsområde som ett exempel där hon beskriver att dessa ”nästan är som olika bolag”.

4.4 Belöningar på Universeum

Som tidigare nämnt har organisationen möten i vilka de lyfter fram anställda som gjort ett gott arbete. Grupper av anställda lyfts även fram om de exempelvis publicerats i någon tidning eller dylikt. Förut delade organisationen ut biobiljetter som belöning för goda prestationer, vilket Lidén ansåg fungerade dåligt och snarare gav mer negativa reaktioner än positiv motivation. Diskussioner kring vilka som belönades och varför vissa belönades och andra inte, gav upphov till konflikter mellan medarbetarna som i sin tur ledde till en viss oklarhet kring vad som egentligen belönades.

Enligt Lidén utgör lönen en viktig motivationsfaktor, då det varje år förhandlas fram en löneökning som baseras på hur mycket en anställd har utvecklats, hur väl denne uppfyller organisationens krav samt hur omvärlden och arbetsmarknaden ser ut. Är efterfrågan på en viss grupp anställda hög i samhället är högre lön befogat då det kan bli svårt att behålla dem. Detta gäller dock endast fastanställda. Kloek-Motin medger att det vid löneförhandlingarna kan uppkomma diskussioner i vissa situationer som kan påverka en medarbetare negativt om denne känner sig besviken. Timanställda på Universeum består till stor del av guider, anställda inom gästservice samt försäljning och dessa har inte individuella löner, utan deras lön baseras utifrån en lönetrappa. Fastanställda består främst av medarbetare som arbetar med djuren, tekniker och staberna. Löneförhandlingarna baserar sig till stor del på subjektiva bedömningar vilket organisationen försöker åtgärda genom att exempelvis använda sig av checklistor som återspeglar vad som värdesätts i organisationen. Detta är även ett sätt att återkoppla till de mål som diskuterats fram under medarbetarsamtalen. Kloek-Motin poängterade att även om det är viktigt att signalera om någon inte presterat bra under en viss period, är det samtidigt viktigt att väga in företeelser i privatlivet som kan påverka den anställdes arbete negativt.

Kloek-Motin framhävde att det är viktigt att premiera anställda som presterat väl och att dessa inte bör tas för givet. Hon uttryckte detta som att organisationen inte bör grunda sin filosofi på att Universeum är ”störst, bäst och vackrast” då det kan ge upphov till negativa följder där anställda kan komma att uppleva mindre uppskattning för deras prestationer. Likt Lidén, beskriver även Kloek-Motin att organisationen främst belyser goda prestationer genom att lyfta fram de anställda som berörs där hon poängterade att det ofta rör sig om olika projekt. Ett exempel som hon gav var vid ett tillfälle då medarbetarna på organisationen tillsammans arbetade hårt för att uppnå ett

medlemskap i organisationen EAZA (European Association of Zoos and Aquaria). Vid detta tillfälle bjöd organisationen på champagne för att symboliskt visa tacksamhet och uppskattning gentemot sina medarbetare. Såsom Lidén, anser även Kloek-Motin att en av nyckelfaktorerna är att de anställda skall synas, vilket dock kan vara svårt i hennes situation då hon menar på att det är svårt att uppmärksamma allt när hon har ett så stort ansvarsområde.

4.5 Driftsavdelningens olika aktiviteter

De aktiviteter som Lidén tydligt kan beskriva som resultatstyrda är café, event och butik. *Café* avdelningen är ett utomstående företag som samarbetar med Universeum. De krav som ställs på denna avdelning är att de skall vara lönsamma och att de håller samma profil som resten av organisationen. Det kan exempelvis gälla krav på användning av ekologiska produkter. *Event* innefattar tjänster som ligger utanför de vanliga besöken, det kan gälla privata guidningar, barnkalas samt företagsevenemang. *Butikavdelningens* krav är att den skall erbjuda produkter som ligger i linje med Universeums profil, således har produkterna till stor del en ekologisk eller vetenskaplig karaktär.

Den avdelning som beskrivs av de intervjuade som den som har tydligast operativa mål är *teknikavdelningen*. Deras främsta uppgift är att se till att all teknik fungerar som den skall, vilket givetvis är viktigt då många delar, såsom inträdesgrindar, tekniska utställningar, de levande miljöernas ljus och värme, är beroende av teknisk apparatur. Lidén ger handfasta exempel på krav organisationen ställer på denna avdelning utifrån deras övergripande uppgift, som exempelvis checklistor som måste följas innan öppning eller tidsmässiga krav på tekniska reparationer.

Resterande avdelningar har lite mer differentierade krav. Svensson på *Gästservice* definierar målet för hennes avdelning som att ”ta hand om gästerna på bästa möjliga sätt” och rent handgripligen så står denna avdelning för försäljning av biljetter, telefonväxel, bokningar samt att svara på gästers allmänna frågor. Svensson menar att deras avdelning är mycket viktig för hela verksamheten då mötet med Gästservice påverkar gästens första intryck. Detta betyder att även om det finns mycket rutiner vad det gäller kassahantering, bokningar och berörd teknik så har arbetsuppgiften en personlig och omväxlande sida då det gäller att ta hand om gästen på bästa möjliga sätt. Utbildning för denna avdelning sker genom att den nye anställde får delta under en helg genom att observera vad som görs och på detta sätt lära sig rutinerna. Detta innebär att alla anställda inte har erfarenhet av denna sorts arbete sedan innan. Gästservice har under åren påverkats av omorganisation där de tidigare befunnit sig under affärsutvecklingsavdelningen, som nu istället befinner sig under driftavdelningen. Detta har inte betytt några större skillnader förutom att Kloek-Motin har ansvar över fler avdelningar och att det således blir mindre insyn i just deras avdelning. Svensson anser att det tidigare fanns tydligare krav för avdelningen och att detta berodde på att tidigare chef hade färre avdelningar att ansvara över.

Medarbetarna på avdelningen *Levande miljöer* ägnar sig främst åt skötsel, inköp och försäljning av djur och växter och består av akvarister, djurvårdare och växtskötare samt en veterinär. Avdelningen har ett nära samarbete med de vetenskapliga ledarna och har till syfte att försöka förbättra upplevelsen för gästerna. Specifika krav som ställs på denna avdelning är att ta in ett visst antal djur eller checklistor för hur städning och utfodring skall gå till. *Guideavdelningen* består av medarbetare som antingen genomför rundvandringar eller finns utstationerade i huset för att informera, instruera och förmå gästen att på ett aktivt och underhållande sätt ta till sig ny kunskap. Denna arbetsuppgift baserar sig på utarbetade manus, men Lidén framhäver att det till stor del beror på medarbetaren om denna arbetsuppgift utförs på det sätt som Universeum eftersträvar. Detta innebär att även om medarbetare inom denna avdelning har ett visst antal regler att efterfölja, beror utfallet av den utförda arbetsuppgiften mycket mer på hur individen utför den, snarare än om denne följer reglerna. Den avdelning som kallas *Programinnehåll* består av en person som har till uppgift att ta fram nya programpunkter. Denna person arbetar i samarbete med guiderna, som ju genomför

alla programmen. Han stämmer även av innehållet i programmen med de vetenskapliga ledarna i syfte att garantera kvalitén på det som Universeum erbjuder gästen. Rent konkret kan arbetet bestå av att arbeta fram det som kallas ”dagens program”, som ofta består av ett intressant experiment, eller att han skriver manus för guiderna. Lidén berättar att denna person tidigare har arbetat som guide under flera år.

Enligt Lidén har arbetsuppgifterna på Universeum överlag ett stort inslag av formalisering där anställda har utförliga instruktioner. När Kloek-Motin beskriver hur organisationen kan arbeta med kvalitetssäkringen och möjliga förbättringsprocesser menar hon att det finns möjligheter att vidareutveckla guidernas manus, förbättra tidigare nämnda checklistor och ge mer och bättre utbildning. Dock poängterade hon att det finns en viss svårighet med förbättringen av guidningen då majoriteten av guiderna är timanställda.

Trots av Universeum har ett stort inslag av formalisering med utförliga instruktioner för vissa arbetsuppgifter förklarar Lidén att det kan finnas behov av ytterligare styrning för att det skall resultera i den sortens handlingar som Universeum eftersträvar. Lidén gav oss ett ypperligt exempel på detta där han nämnde matningen av fiskar som ett exempel. Arbetsuppgiften skulle enbart kunna vara att mata fiskarna, vilket finns nedtecknat som en rutin och är en relativt simpel arbetsuppgift. Utmaningen är dock att göra en upplevelse utav det hela, att låta gästerna vara en del av fisk matningen, att göra det på ett roligt, intressant och informativt sätt. Det är här han menar att kulturen spelar en stor roll för att få de anställda att anstränga sig det lilla extra och utföra en handling som ligger i linje med organisationens övergripande mål.

5. Analys

I detta kapitel för vi en diskussion kring de presenterade teoretiska referensramarna och det insamlade empiriska materialet. Kapitlet har indelats med utgångspunkt i de hypoteser som tidigare behandlats.

5.1 En organisation – en eller flera styrmetoder?

Hofstede argumenterar för att det är ändamålsenligt att undersöka vilka olika aktiviteter en organisation består utav eftersom han menar på att en och samma organisation kan kräva olika typer av kontroll på grund av att aktiviteterna kan vara så diversifierade. Följande stycke ämnar således diskutera teknikavdelningen, gästserviceavdelningen samt guideverksamheten. Anledningen till att valet föll på dessa är att vi anser oss ha mest information om deras karaktärsdrag och vad de har för krav vad gäller styrning och kontroll.

En av avdelningarna som Kloek-Motin ansvarar för är teknikavdelningen där hon framhäver, som tidigare nämnt, att den inte räknas in i organisationen på samma sätt som övriga avdelningar. Hon menar på att även om de har specifika regler och policys som kontrollerar deras handlingar, är anställda inom denna avdelning väldigt självständiga. Hon framhävde även att upprepning av övergripande organisatoriska mål inte blir lika viktigt för just denna aktivitet på grund av att tekniker på Universeum redan besitter tillräckliga kunskaper för att förstå orsak och verkan sambandet för de specifika arbetsuppgifterna. Dock lyfter hon fram att även om det inte krävs att få teknikerna att bli så insatta i organisationens övergripande mål och syfte, är det ändå viktigt att de är medvetna om hur de påverkar hela organisationens slutliga resultat. Teknikavdelningens styrsituation kan således beskrivas som fördelaktig då det råder stor klarhet gällande vad som skall göras för att aktiviteten skall nå det mål som är uppställda för denna. Det övergripande målet för just denna aktivitet skulle kunna formuleras som att få tekniken att fungera felfritt, vilket är rimligt att anta utifrån de krav som ställs på aktiviteten. Tydliga exempel på detta vore kraven att rätta fel inom en viss tidsram eller att gå igenom vissa listor för att försäkra sig om att allt fungerar vid öppningstillfällena. Dessa utgör även exempel för att det för aktiviteten finns kända åtgärder som leder till det mål som är uppsatt och att det går att avgöra om dessa krav uppfylls eller inte, det vill säga mäta prestationen. Då denna aktivitet förutsätter att anställda inom denna avdelning har tekniska kunskaper samtidigt som de har vissa rutiner att följa, är det rimligt att beskriva denna aktivitet som expertstyrd.

Ytterligare en aktivitet som Kloek-Motin ansvarar för är gästserviceavdelningen. Svensson bekräftar att det för hennes aktivitet existerar många regler och förordningar men att det inte är dessa som utgör utmaningen i hennes arbetsuppgift. Det som skiljer denna aktivitet från den föregående är att det i någon mening finns ett större inslag tvetydighet angående vad som är det korrekta handlandet för den berörda aktiviteten. Detta kan bland annat bero på att fler personer är involverade i dess utförande, inte enbart medarbetarna på gästservice utan även gäster som kan komma med olika frågor och krav. Anställda som arbetar på Gästservice är mer eller mindre beroende av gästerna i den mening att utfallet av aktiviteterna som anställda utför är beroende av vilka gästerna är. Liknelserna mellan denna avdelning och teknikavdelningen är att båda har inslag av rutiner, dock måste det framhåvas att tekniker har mer regler som kontrollerar och styr deras arbete. Den största skillnaden mellan dessa avdelningar är att gästservice har en betydligt mer diversifierad efterfrågan som gör att arbetet inte enbart präglas av rutiner.

Kloek-Motin ansvarar även för guideverksamheten, en aktivitet som karaktäriseras av ett stort handlingsutrymme. Även om guiderna måste uppfylla vissa krav och efterfölja vissa mallar för hur arbetet skall utföras har de fria händer för att lyckas med aktiviteten. Lidén framhävde att Universeum ställer vissa krav på vad som skall göras, men det är guiderna som besitter kunskaperna

och därför är det upp till de att även kunna förmedla den på det sätt som ligger i linje med organisationens huvudsakliga syfte. Trots att organisationen aktivt ägnar sig åt kvalitetssäkring kvarstår det faktum att denna aktivitets prestations mätning vilar på subjektiva grunder, bland annat på grund av att utvärderingen ofta sker i efterhand och att bedömningar ofta kan basera sig på innehåll som helhet och inte på enskilda insatser. Prestationens kvalitet beror således på vilket sätt den anställde förmedlar kunskap och om det görs med finurlighet och entusiasm. Utifrån detta kan det antas att guidernas styrning präglas av bedömande styrning då deras prestationer är svårare att mäta, och därför bedöms av dem som är ansvariga för styrningen. Då instruktionerna är mer av en generell karaktär med övergripliga uppsatta mål, grundas de anställdas prestationer på deras egna uppfattningar om vad organisationen förväntas av dem.

5.2 Resultatet – påverkbart eller inte?

Möjligheten att implementera en ändamålsenlig resultatstyrning beror som tidigare nämnt på tre faktorer: att det på ett någorlunda tillfredsställande sätt går att mäta prestationen, att det går att uttrycka mål i kvantitativa termer samt att de som utvärderas utifrån detta mått har möjlighet att påverka dess utfall. Enligt Lidén har Universeum formulerat både kvalitativa och kvantitativa mål och utifrån intervjuerna är det lätt att anta att de kvalitativa målen är strategiska samtidigt som de kvantitativa och operativa. Frågan är dock om de kvantitativa mål Universeum använder sig av kan klassificeras som en form av resultatstyrning?

De tidigare nämnda målen som de intervjuade själva definierar som resultatmått, då de går att mäta och uttrycka i kvantitativ mening och påverka, går att diskutera. Exempel på dessa var inköpskrav angående nya varor och djur och krav på tidsgränsen för att åtgärda problem i teknikavdelningen. Dessa skulle kunna tolkas som målsättningar som syftar till att signalera operativa krav. Oklarheten grundar sig snarare i vad syftet med dessa mål är. Verkar de för att förbättra de anställdas prestation eller för att signalera för arbetets grundläggande krav? Vad det gäller inköp av djur verkar det snarare handla om att syftet är att instruera och inte motivera, främst eftersom arbetet på avdelningen levande miljöer inte verkar bli mer kvalitativt på grund av antalet djur. Det handlar snarare om ett avvägande mellan att introducera djur som lockar besökare och att ha en grupp djur som kan leva i balans i Universeums ekosystem. Teknikavdelningen har dock ett krav som skulle kunna tolkas som att det kräver att de anställda skall utföra deras arbetsuppgifter på ett bättre sätt. Det som gör situationen oklar är att det inte finns någon direkt belöning kopplad till dessa, vilket gör att det fortfarande kan tolkas som att dessa resultatkrav snarare är minimikrav än något som organisationen implementerar för att förmå den anställda att förbättra sin prestation. Det går således att säga att det finns fall som hamnar i en gråzon mellan handlings- och resultatstyrning. Slutligen gick det att utläsa att avdelningarna Event, Café och Butik har vinstkrav och således är klart resultatstyrda. För att reda ut hypotesens validitet är det viktigt att fråga sig vad det är som skiljer dessa aktiviteter och således gör dem möjliga att resultatstyra. För det första så har dessa tre avdelningar helt klart möjligheten att kvantifiera sina mål då uppgiften för Café och Butik i grund och botten är försäljning samtidigt som Event står för enskilda tillställningar som var för sig måste vara lönsamma. Att de resultatstys medför att Universeum kan avgöra ifall avdelningen i sig genererar pengar eller kostar organisationen pengar. Detta kanske inte är lika relevant när organisationen utvärderar exempelvis Levande miljöer, som uppenbarligen bara kan tillskrivas kostnader med säkerhet. Bevisligen bidrar dessa tre avdelningar positivt till organisationen som helhet och i någon mån till de övergripande målen, men kopplingen mellan deras arbete och långsiktig strategi är inte lika tydligt som för andra avdelningar. Detta kan även vara en viktig anledning för att de måste vara lönsamma, eftersom de inte utgör en basal del av verksamheten. Detta kan stödjas av att Café sköts av en utomstående firma, samtidigt som organisationen inte vill släppa dess verksamhet helt, exempel på detta är hur Universeum ställer krav på caféets utbud.

På en övergripande organisatorisk nivå finns det för Universeum det viktiga måttet antalet besökare, vilket uppenbarligen är fullt möjligt att kvantifiera. Detta mått skulle kunna sägas förse

organisationen med dubbel information, det signalerar på sätt och vis hur många människor som Universeum haft möjligheten att påverka i sitt arbete mot de långsiktiga målen, samtidigt som Lidén trycker på dess vikt då besökarna utgör den största inkomstkällan och således även ger en information om hur organisationens ekonomiska situation kommer att vara. Det skulle kunna ses som ett övergripande mått som beror på organisationens helhetsprestation, på hur alla aktiviteterna bidrar till det som får gäster att få ett roligt och informativt besök. Dock kan det argumenteras för att måttet inte är tillräckligt för att kunna utvärdera de långsiktiga kvalitativa målen då besökarantalet inte säger något om hur gästen påverkades när den befann sig på Universeum. Måttet skulle dock kunna utgöra ett bra komplement till andra kvalitetssäkrande åtgärder då det å andra sidan är självklart att fler besökare innebär att organisationen haft möjlighet att väcka intresse för naturkunskap hos fler människor. Ytterligare ett problem är att det råder oklarhet angående hur och i vilken utsträckning de olika aktiviteterna bidrar till besökarantalet. Ett bra exempel är teknikavdelningen, vars arbete kanske inte märks på samma sätt av gästen som andra aktiviteter och således inte bidrar till upplevelsen på samma märkbara sätt. Dock är det rimligt att anta att aktivitetens arbete skulle kunna leda till negativa effekter ifall det inte sköttes på ett ordentligt sätt. Att det inte går att göra en tillfredsställande koppling mellan de anställdas dagliga arbete och antalet gäster innebär enligt teorin att de inte kan ställas till svars för detta i direkt mening. Ytterligare ett problem med besökarantalet är att det till stor grad påverkas av yttre faktorer, Kloek-Motin menade att vädret är helt avgörande för hur många besökare organisationen har under sommarmånaderna. Däremot poängterade både Lidén och Kloek-Motin att även om anställda inte på egen hand kan påverka antalet besökare, är det ändå viktigt att få de att förstå hur de kan bidra till helheten genom att utföra sitt arbete så bra som möjligt och på detta sätt eventuellt kunna öka antalet besökare långsiktigt.

5.3 Rutiner – av ondo eller av godo?

Ur ett aktivitetsperspektiv går det att se tecken på inslag eller försök till att implementera handlingsstyrning genom olika sorters listor, vilka kan vara mer eller mindre precisa. Universeum använder sig av dessa för att definiera vilka handlingar som är målkongruenta för åtminstone den enskilda aktiviteten. Listorna kommunicerar således vilka sorts handlingar som är accepterade och vilka som inte är det. Detta är enligt teorin positivt, inte bara för att det går att undvika kontraproduktiva handlingar som beror på att medarbetaren utför fel handlingar eller inte genomför de önskade, utan också att det med klara rutiner underlättar för nya medlemmar att förstå vilka krav som ställs och hur arbetet skall genomföras. Detta ses som tydligast i teknikavdelningen, som vet vilka handlingar de måste genomföra för att det ens skall vara möjligt att öppna Universeums dörrar. Det är även rimligt att påstå att det vid denna aktivitet är enklare för en ny medarbetare att förstå vad målet med aktiviteten är, eftersom kunskapen om hur tekniken fungerar oftast redan finns och att de handlingar som krävs finns tydligt definierade. Situationen är liknande för aktiviteten Levande miljöer, där handlingsstyrning används för att undvika att skötsel av specifika djur och växter av misstag skulle glömmas bort, vilket är av vikt vid arbete med levande varelser. På Gästservice finns det ett relativt stort inslag av formalisering, vilket syftar till att undvika misstag vid exempelvis hantering av pengar eller bokningar. På just denna avdelning förstår medarbetaren hur den skall utföra arbetsuppgiften på ett enligt organisationen godkänt sätt då en nyanställd från början kan lära sig rutinerna genom att sitta bredvid och studera en annan medarbetare. Guideavdelningen använder sig av exempelvis manus för att i någon mening försöka att standardisera arbetsuppgiften. Den har dock inte samma verkan som hos de tidigare aktiviteterna, vilket Lidén förklarade genom att utförande av denna arbetsuppgift och dess krav är uttryckta i mer tvetydiga och övergripande termer. Anledningen till att handlingsstyrning inte används i högre utsträckning för denna aktivitet kan således förklaras genom att organisationen inte vet exakt hur handlingen skall utföras och att Universeum genom detta beslut vill undvika de negativa aspekter som handlingsstyrning skulle kunna medföra. Risken finns att aktiviteten blir allt för byråkratiskt vilket kan låsa medarbetaren till ett visst handlingsmönster. Något som förklarar hur denna aktivitet skiljer sig är att den i sitt utförande till större grad beror på vilket sätt medarbetaren utför arbetet

snarare än att det utförs. En styrningsproblematik som Kloek-Motin lägger fram är att detta försvårar kvalitetssäkringen, då många är timanställda. Hon menar på att eftersom timanställda inte arbetar lika ofta som fastanställda, finns det en risk för att utförandet av aktiviteten försämras då den inte blir lika repetitiv för dessa medarbetare. Detta innebär att det inte är tillräckligt att enbart definiera vad som skall göras genom regler och rutiner för att en nyanställd skall kunna förstå hur arbetet skall utföras.

Utifrån ovanstående diskussion går det att påstå att den typ av handlingsstyrning som tillämpas är en form av handlingsansvar. Detta innebär att det finns uppställda krav för handlingar som de anställda skall följa samt att avvikelser från dessa i någon mån utvärderas i den mening att upprepade regelöverträdelser leder till varningar. Det är rimligt att hävda att denna sorts kontroll inom organisationen används för att kommunicera vilka som är minimikraven för respektive arbetsuppgift och i de mest uppenbara av fall, teknikavdelningen, skulle det kunna sägas att regler och rutiner förklarar arbetsuppgiften på ett relativt komplett sätt. Det är lätt att få uppfattningen om att det inte är de arbetsuppgifter som handlingsstyrns som leder till belöningar i form av uppmärksammande, utan snarare handlingar utöver dessa grundkrav. Detta stärks även av hur Svensson beskriver hur hennes aktivitet inte får speciellt mycket uppmärksamhet på grund av att den fungerar som den skall. Detta är kanske inte så underligt om vi ser det ur perspektivet att handlingsstyrningen reglerar själva grundförutsättningarna för arbetet och i någon mening borde det vara självklart att på samma gång som individen bestämmer sig för att åta sig arbetsuppgiften accepterar att följa dess regler och rutiner.

5.4 Kulturstyrning – en tillfällighet eller ett medvetet val?

Lidén medger att Universeum försöker implementera kulturstyrning för att kunna frambringa det där lilla extra som gör att arbetsuppgifterna inte bara blir rutinmässigt utförda. Detta resonemang känns igen från de flesta organisationer vars verksamhet innebär någon form av tjänst, speciellt inom upplevelseindustrin, då det handlar om ett möte mellan människor. Målet är således att medarbetarna alltid skall hålla denna höga nivå. Följaktligen går det att säga att syftet med att implementera kulturstyrning snarare är att förklara hur handlingar skall utföras samt att motivera medarbetaren att faktiskt utföra handlingen på detta önskade vis. Finns det stöd för detta resonemang om vi utifrån teorin tvärskådar organisationen?

Universeums verksamhet baserar sig på ett övergripande mål som inte helt enkelt översätts till tydliga instruktioner och många av de krav som ställs är implicita. Således är organisationen i behov av en styrning som på något vis kan kommunicera både mål och krav, varvid kulturstyrning är den typ som lämpar sig bäst då denna typ av styrning snarare försöker påverka medarbetarens förhållningssätt till arbetsuppgiften än att diktera vad som skall göras. I teorin så nämns det att kulturen antingen måste bygga vidare på eller skapa nya känslomässiga band, som ett sätt att legitimera och förklara varför organisationens mål är viktiga. För Universeums del är det positivt att de anställda till stor grad är intresserade av det som organisationen arbetar med. Lidén nämner att kulturen baseras på någon form av akademisk/teknisk stolthet men att organisationen vill ha ett inslag av kommersiellt tänkande, ord som i mångt och mycket beskriver själva grundtanken med Universeum, såsom uttryckt i ”lönsam kvalitet”. Kloek-Motin och Svensson ger även de uttryck för att framgångsreceptet i någon mening är ett lyckat möte med gästen.

Ytterligare en viktig aspekt vid implementering av kulturstyrning är de traditioner, normer, värderingar som existerar inom organisationen. Ett sätt att förmedla dessa är genom att formulera slogans, budord eller liknande för att kort och koncist förklara hur medarbetaren förväntas bete sig. Det tydligaste exemplet hos Universeum på hur organisationen försöker förmedla gemensamma värderingar och normer är att de formulerat ledord, vilket är bevis på ett tydligt grepp för att påverka kulturen inom organisationen. Dessa sammanfattar i mer beskrivande termer hur den enskilda medarbetaren skall agera för att möta de tvetydiga mål som Universeum eftersträvar. De

två första ledorden går att härleda direkt till det övergripande syftet, att de anställda skall göra en avvägning mellan att förmedla kunskap och stå för underhållning, väcka nyfikenhet hos besökaren samt få denna att medverka aktivt. Det sista syftar till att uppnå någon mer generell trevlig stämning. Vidare kommunikation underlättas givetvis av att dessa är uttryckta kort och koncist, samt har en form av igenkänningsfaktor, vilket är viktigt då upprepning enligt Lidén är fundamentalt. Det fanns även under intervjuernas gång åsikter om vikten av att de uttalanden som görs från högre uppsatta är kongruenta med de värderingar som kulturen baserar sig på, något som känns igen från teorin.

Lidén nämner även att organisationen vid rekrytering utvärderar i termer av om den ansökande kan leva upp till ledorden. Utifrån Ouchis perspektiv är detta en konsekvens av att Universeum inte kan implementera en styrning som effektivt kan styra mot måluppfyllelse och således måste anstränga sig för att hitta individer vars mål inte är allt för olika organisationens eller som verkar vara mer mottaglig för att ta till sig organisationens mål. Lyckas Universeum med detta är behovet inte lika stort över att ha en explicit styrning.

Uttalanden som att teknikavdelningen klarar sig bra för sig själv, att den inte är fullt lika involverad i vad som händer inom organisationen i stort kan tolkas som att det inte finns ett lika stort behov en starkare kultur för just denna aktivitet. Detta kan enligt teorin bero på att Universeum för denna aktivitet kan uppnå hög grad av målkongruens genom resultat- och handlingsstyrning. Detta är rimligt då dessa inte har kontakt med gäster i samma utsträckning som andra medarbetare och således finns inget behov från organisationens sida att frambringa de handlingar som leder till ett gott bemötande som är viktigt för andra aktiviteter. Skillnaden accentueras av hur Svensson förklarar att rutinerna bara är hälften av hennes arbetsuppgift och den andra till stor del handlar om att ta emot människor och deras frågor på ett trevligt sätt.

5.5 Styrning - rationell eller endast begränsat rationell?

Utifrån det empiriska materialet går det att fastställa att majoriteten av de aktiviteter som utgör Universeum inte kan beskrivas enligt den cybernetiska modellen. Även om det finns aktiviteter vars egna arbetsuppgifter och mål kan beskrivas som mer cybernetiska än andra är det rimligt att påstå att organisationens styrning som helhet kan beskrivas enligt den politiska modellen eller soptunnemodellen.

Eftersom dessa modeller per definition inte är fullt rationella söker de vägar att uppnå en form av upplevd rationalitet. Den effektivaste och mest omfattande styrmetod för att uppnå detta är genom att kulturstyra, att medvetet påverka värderingar och ritualer som förklarar varför organisationens handlingar är logiska. Som tidigare diskuterat har vi funnit tydliga bevis för att det har gjorts en ansats att implementera kulturstyrning på Universeum. Förutom att Lidén själv uttrycker att han arbetar aktivt med denna fråga finns det andra företeelser från både teori och verkligheten som påvisar detta. Det mest uppenbara exemplet på detta faktum är de tre ledorden som Universeum definierat för att förmedla hur de önskar att de anställda skall handla och bete sig. Enligt Lidén ligger dessa även till grund för att vid interna utbildningen förklara organisationens arbetsmetoder samt utgöra någon form av krav vid rekryteringen. Han framhävde även att organisationen har bestämda möten varannan vecka där det ges möjlighet att ytterligare upprepa organisationens värderingar samt lyfta fram enskilda insatser som ligger i linje med organisationens mål och på så sätt än en gång bekräfta vad som är önskat. Detta innebär, utifrån de teoretiska referensramar vi behandlat, ett försök att påverka vad de anställda upplever, som för den berörda arbetsuppgiften vara rationellt agerande. Det organisationen vill åstadkomma är internalisering för att på ett lättare sätt kunna styra över deras handlingar. Det finns således vid en första anblick anledning att tro att det för Universeum finns möjlighet att kulturstyra och uppnå den sorts kontroll som beskrivs i den politiska modellen. Frågan är dock om det verkligen ter sig så i verkligheten eller om organisationen snarare kan beskrivas enligt den ännu mer irrationella soptunnemodellen?

Vi har vid insamlandet av empirin stött på information som visar på att det relativt frekvent råder meningsskiljaktigheter angående grundläggande frågor inom organisationen. Trots att Lidén uttalat att Universeum har en stark kultur motsägs detta av både Kloek-Motin och Svensson då de hävdar att det för tillfället inte finns någon stark kultur som karaktäriserar organisationen. Exempelvis framförde Svensson att organisationskulturen var starkare i början samtidigt som Kloek-Motin poängterade att det krävs mycket arbete för att Universeum skall uppnå det som vanligtvis beskrivs som en stark organisationskultur. Kloek-Motin uttrycker att de avdelningar som hon själv ansvarar för lika gärna skulle kunna vara åtta olika bolag och att det existerar olika ideologier inom organisationen. Detta stödjer de tankar om att en organisation endast består av löst sammansatta delar såsom det uttrycks i Ouchis artikel. Fakta som ytterligare förstärker detta är uttalanden som att teknikavdelningen betraktas som om den vore en självständig enhet och att Svensson menar att resten av organisationen inte har förståelse för vilken funktion hennes avdelning egentligen har. Känslan av att inte ges speciellt mycket uppmärksamhet, frammanar uppenbarligen känslan av att aktiviteten inte är fullt involverad i verksamheten. Som tidigare diskuterat existerar det även yttre faktorer som kan påverka de beslut organisationen tar. Under intervjuerna framkom det att det i Universeums fall finns yttre påverkansfaktorer i form av exempelvis finansiärer, såsom kommuner och stiftelser, som påverkat deras beslut då de ställer olika krav på organisationen.

Ytterligare ett exempel på hur beslut påverkats av andra faktorer är hur styrningen har ändrats över tiden när det funnits ett missnöje med det ekonomiska resultatet. Lidén framförde att då organisationen under de första åren visade dåliga resultat blev de automatiskt tvungna att fokusera på att förbättra ekonomin. Detta ledde till att organisationens styrning koncentrerade sig mer på kortsiktiga kvantitativa mål, vilket i sin tur skapade en sämre stämning då många anställda blev av med sina jobb samtidigt som det ställdes hårdare krav på de resterande medarbetarna. Ur ett överlevnadsperspektiv är det rimligt att anta att det är rationellt att implementera de åtgärder som krävs för att organisationen skall kunna fortleva. Hofstede hävdar dock att det är svårt att implementera beslut som inte ligger i linje med den kultur som råder inom organisationen. Det är tydligt att detta medfört problem då denna fokus strider mot den kultur som karaktäriserat organisationen från dess start. Något som är intressant är att det verkar som att kraven för de enskilda aktiviteterna fortfarande varit av övervägande kvalitativ karaktär, vilket kan tyckas vara motsägande när det på högsta nivå finns en helt annan fokus. Att detta producerar negativa känslor har vi under intervjuerna fått se prov på. Åsikter som att det ”bara varit pengar som räknas” och liknande är goda exempel på att den fokus som drivit Universeum under de senaste åren inte setts som fullt kongruent med det långsiktiga och övergripande mål som organisationen har.

6. Slutsatser

I detta kapitel lyfter vi fram de slutsatser vi kommit fram till med vår studie. Även detta kapitel är indelat utifrån hypotesernas ordningsföljd där vi avslutar kapitlet med sammanfattande slutsatser och rekommendationer.

Utifrån de intervjuer vi genomfört har vi kunnat identifiera ett flertal aktiviteter på Universeum som styrs och kontrolleras på olika sätt. Enligt Kloek-Motin kan de olika underavdelningarna på driftsavdelningen, som tidigare nämnts, liknas vid olika bolag med olika karaktärer och egenskaper. Vi har sett prov på avdelningar som karaktäriseras till stor del av var och en av de olika styrmetoderna. Det går således att dra slutsatsen att Hofstedes resonemang stämmer, då aktiviteterna i detta fall kräver olika typer av kontroll och styrning. Det intressanta i detta är att det styrker tesen om att styrbehoven för själva aktiviteterna i en icke-vinstmaximerande organisation inte nödvändigtvis skiljer sig speciellt åt från liknande aktiviteter i vinstdrivande organisationer.

Följaktligen får hypotesen om att styrningens utformning påverkas av vilken form av aktivitet som är aktuell för styrningen, stöd i det empiriska materialet.

Med utgångspunkt i de utförda intervjuerna har vi kunnat bilda en uppfattning om att organisationens högre uppsatta till och från haft en resultatfokus, i den mening att de haft krav på lönsamhet och budgetuppföljning, medan medarbetare längre ner i hierarkin har en större kvalitetsfokus. Orsaken till detta borde rimligtvis vara att organisationen tolkar det som att medarbetare på högre nivå har större möjligheter att påverka organisationens resultat. Men studien har även visat att beslut om resultatstyrningen även kan baseras på andra faktorer, exempelvis beroende på vilken funktion aktiviteten har eller att behov skiftar över tid. Utifrån empirin har vi kunnat se att för majoriteten av aktiviteterna är kopplingen mellan prestationer och någon form av resultatmått alltför svagt. För de tre avdelningar som Kloek-Motin ansvarar över som har ett tydligt resultatansvar är det uppenbart att denna koppling kan göras på ett mer tillfredsställande vis.

Följaktligen får hypotesen att möjligheten att genom resultatstyrning reducera målkonflikter är beroende av agenternas möjlighet att påverka resultat, stöd i den genomförda studien.

Utifrån empirin går det att fastslå att alla avdelningarna på Universeum i någon mån präglas av handlingsstyrning, beroende på hur rutinmässig aktivitetens karaktär är. Vi har sett prov på att teknikavdelningen i detta avseende skulle kunna beskrivas som den aktivitet som innefattar mest rutinmässiga inslag och således är denna aktivitet den som präglas mest av handlingsstyrning. För de flesta av de andra aktiviteterna tillämpas handlingsstyrningen för att förmedla minimikraven för respektive arbetsuppgift. Detta innebär att de aktiviteter som inte är rutinmässiga i samma utsträckning totalt sett har mindre nytta av handlingsstyrning för att förmå medarbetaren att agera korrekt och undvika målkonflikter. Följaktligen blir svaret att handlingsstyrning i de flesta fall kan verka för att minska målkonflikter, men att den har sin styrka vid styrsituationer där mål, resultatmätning och styråtgärders effekt är kända. Målkonflikter reduceras således i de flesta fall enbart i begränsad utsträckning, på grund av att alla aktiviteter inte präglas av rutinmässiga inslag.

Således får hypotesen om att tillämpningen av handlingsstyrning hanterar målkonflikter vid tillfällen där aktiviteten har en rutinmässig karaktär, stöd utifrån det empiriska materialet.

Formellt försöker Universeum implementera kulturstyrning för att öka målkongruens inom organisationen. Trots att det finns instruktioner och mallar som på ett ändamålsenligt sätt kan styra medarbetarnas beteende, är detta för de flesta aktiviteterna inte tillräckligt för att till fullo frambringe den handling som organisationen önskar, utan det krävs att organisationen kompletterar

detta med ytterligare styråtgärder. Vår bedömning är att kulturstyrning kan reducera målkonflikter vid tillfällena där varken resultat- eller handlingsstyrning inte är tillräckliga för att reducera målkonflikter. Detta grundar sig i Lidéns uttalanden, där vi kunnat identifiera ett flertal företeelser som påvisar att Universeum försöker använda sig av kulturstyrning. Att det på grund av olika orsaker finns åsikter som skiljer sig angående styrningens effektivitet borde i detta fall inte tolkas som att hypotesen är falsk, utan snarare att organisationen inte lyckats kommunicera de värderingar och normer som utgör grundstenarna för organisationens kultur på ett fulländat sätt och att det finns utrymme för förbättring.

Det empiriska materialet stödjer till viss del hypotesen om att det vid de tillfällena där handlingsstyrning och resultatstyrning inte är tillräckliga för en effektiv styrning, kan ritualstyrning reducera målkonflikter i icke-vinstmaximerande organisationer. Detta trots att det i Universeums fall kan finnas utrymme för att effektivisera implementeringen av kulturstyrning.

För att göra en bedömning om organisationen begår styrmisslag eller inte skulle det krävas att bedömaren hade tillgång till betydligt mer information än vad denna uppsats presenterar. Att i detta läge göra denna bedömning vore att spekulera. Uppsatsen har således försökt pröva hypotesen genom att diskutera huruvida det finns tecken på att det inom organisationen tas rationella beslut eller inte. Att organisationen visar tecken på begränsad rationalitet skulle kunna vara en indikator på att felaktiga styrbeslut kan förekomma. Utifrån den erhållna empirin har vi skapat en uppfattning om att medarbetare på Universeum är oense om vad som är rationellt agerande angående många faktorer. Medarbetare högt upp i hierarkin har en mer övergripande bild av organisationen där deras handlingar baseras på det de anser vara rationellt ur deras perspektiv. Medarbetare längre ner i hierarkin har emellertid en annan syn på organisationen vilket gör att de högre uppsatta medarbetarnas åtgärder kan betraktas som irrationella. Vi har sett prov på att detta är speciellt märkbart vid väsentliga externa förändringar som medför nya krav på organisationens styrning. Vad som anses rationellt beror på utifrån vilket perspektiv medarbetaren ser organisationen ifrån. Detta kan i sin tur medföra att det i vissa situationer kan uppstå konflikter inom organisationen.

Alltså får hypotesen om att icke-vinstmaximerande organisationer kan styras på sätt som inte är de mest lämpliga ur ett strikt rationellt perspektiv, stöd utifrån det empiriska materialet.

6.1 Sammanfattande slutsatser och rekommendationer

Uppsatsen syfte var att undersöka hur den icke-vinstmaximerande organisationen använder sig av ekonomistyrning för att reducera målkonflikter. Intresset för detta område grundade sig inte bara i en vilja att reda ut hur den enskilda organisationen löser sin specifika styrsituation utan även för att kunna dra slutsatser kring hur stora skillnaderna egentligen är mellan denna sortens organisation och en vinstdrivande. De lärdomar vi kunnat erhålla utifrån denna studie är bland annat att styrningen på aktivitetsnivå inte nödvändigtvis behöver skilja sig särskilt mycket åt. Vi har upptäckt att Universeums aktiviteter skulle kunna liknas vid aktiviteter i andra organisationer, trots att organisationens grundläggande förutsättningar skiljer sig. Utmaningen verkar således inte finnas på aktivitetsnivå, utan hur organisationen kan implementera kultur- och personalstyrning på organisatorisk nivå. Det är viktigt att fastslå att det för Universeum förmodligen inte är en fråga om att skapa en kultur, utan snarare om att samordna och revidera den redan existerande. Det finns i empirin fog för att påstå att det inom organisationen finns konsensus angående vad som är de övergripande målen, men att det råder splittring angående hur organisationen skall arbeta mot dessa mål. Detta faktum kan på sikt vara negativt på grund av att det bildas frustration över att det inte finns någon sammanhållning inom organisationen. Detta borde potentiellt kunna leda till målkonflikter. Ett faktum som överraskade oss var att Universeums styrning under senare år varit såpass påverkat av resultatkrav då vår ursprungliga uppfattning var att en resultatfokus inte skulle kunna uppkomma då det rimligtvis inte skulle ligga i linje med den icke-vinstmaximerande organisationens övergripande mål och syfte.

Förslag för vidare forskning inom detta studieområde är att vid ett senare tillfälle studera vilka styreffekter den nya affärsplanen gett upphov till. Det skulle även vara intressant att göra en jämförande studie eller en kvantitativ studie med organisationer som liknar Universeum men är vinstdrivande. Möjliga studieobjekt skulle kunna vara andra science centers eller andra organisationer som befinner sig inom upplevelsebranschen och är storleksmässigt lika Universeum. I denna studie har vi använt oss utav kvalitativa metoder men det skulle likväl vara intressant att göra en kvantitativ studie där fler medarbetare involverats, för att på så sätt ta del av fler perspektiv kring den studerade problematiken.

Källförteckning

Böcker

Anthony, Robert N. & Govindarajan, Vijay (2001). *Management control systems*. 10. ed. Boston, Mass.: Irwin/McGraw Hill

Anthony, Robert N. & Young, David W. (2003). *Management control in non-profit organizations*. 7. ed. Boston: Irwin/McGraw-Hill

Armstrong, Michael (2006). *A handbook of human resource management practice*. 10. ed. London: Kogan Page

Bryman, Alan & Bell, Emma (2007). *Business research methods*. 2. ed. Oxford: Oxford University Press

Hartman, Jan (2004). *Vetenskapligt tänkande: från kunskapsteori till metodteori*. 2., [utök. och kompletterade] uppl. Lund: Studentlitteratur

Jacobsen, Dag Ingvar & Thorsvik, Jan (2002). *Hur moderna organisationer fungerar*. 2., [rev. uppl.] Lund: Studentlitteratur

Merchant, Kenneth A. & Van der Stede, Wim A. (2007). *Management control systems: performance measurement, evaluation, and incentives*. New York: Financial Times/Prentice Hall

Patel, Runa & Davidson, Bo (2003). *Forskningsmetodikens grunder: att planera, genomföra och rapportera en undersökning*. 3., [uppdaterade] uppl. Lund: Studentlitteratur

Samuelson, Lars A. (red.) (1996). *Controllerhandboken*. 5., [rev.] utg. Stockholm: Sveriges verkstadsindustrier (VI)

Trost, Jan (2005). *Kvalitativa intervjuer*. 3. uppl. Lund: Studentlitteratur

Artiklar

Abrahamson, Eric: Managerial fads and fashions: the diffusion and rejection of innovations, *Academy of management Review*. Vol. 16, No.3, pp. 586-612, 1991

Hofstede, Geert: Management control of public and not-for-profit activities, *Accounting, Organizations and Society*. Vol.6, No.3, pp.193-211, 1981

Ouchi, William G.: A conceptual framework for the design of organizational control mechanisms, *Management Science*. Vol. 25, No. 9, 1979

Ouchi, William G.: The relationship between organizational structure and organizational control, *Administrative Science Quarterly*. Vol. 22, No. 1, 1977

Intervjuer

Intervju med Marcus Lidén, ekonomi- och personalchef på Universeum 08-12-08

Intervju med Carina Kloek-Motin, driftschef på Universeum 11-12-08

Intervju med Lena Svensson, Anställd på avdelningen Gästservice på Universeum 15-12-08

Elektroniska källor

Internet källa 1

Nationalencyklopedin. <http://www.ne.se.ezproxy.ub.gu.se/artikel/493583>

“Science center”, Publicerad 2004. Hämtad 2009-01-06

Internetkälla 2

Universeum. http://www.universeum.se/index.php?option=com_content&task=view&id=147&Itemid=159
”Organisation” Publicerad 2005. Hämtat 121208.

Internetkälla 3

Universeum . http://www.universeum.se/index.php?option=com_content&task=view&id=146&Itemid=158
”Historia”. Publicerad 2005. Hämtat 121208.

Bilaga 1 – Intervjufrågor

Om företaget

- Vilken är er affärsidé?
- Vilka är era övergripande mål?
- Hur är er organisation uppbyggd?
- Vad har ni för avdelningar?
- Hur utvärderar ni era framgångar under ett år?
- Vilka mätningar görs?

Anställda

- Hur är den typiske anställda på Universeum?
- Vilka egenskaper söker ni hos anställda när ni rekryterar?
- Vad är det för sorts anställda i respektive avdelning?
- Vad har de för arbetsuppgifter?
- Vilken utbildning krävs?

Motivation

- Hur kommunicerar ni era mål till anställda?
- Hur motiverar ni era anställda?
- Har ni gruppbelöningar och/eller individuella belöningar?
- Finns det informella eller formella belöningar?
- Finns det några förmåner för anställda?
- Finns det några interna utbildningar för att öka kunskaperna hos anställda?
- Brukar ni på något sätt lyfta fram en anställd som gjort ett bra jobb?
- Finns det ett stort inslag av instruktioner för samtliga arbetsuppgifter?
- Eller beror det på vilken typ av arbetsuppgift det gäller?
- Ger ni era anställda feedback? På vilket sätt?