



LUNDS UNIVERSITET

Ekonomihögskolan

Företagsekonomiska institutionen

FEKH19

Examensarbete i Strategic Management på kandidatnivå

HT 2013

# Agent eller steward inom ideella organisationer?

Kontroll och förtroendets roll inom Röda Korset

## **Författare:**

Johan Lövstrand - 9009134496

Adrian Millén – 9003193076

Eric André - 9006221171

## **Handledare:**

Rikard Larsson

## **Sammanfattning**

*Titel:* Agent eller steward inom ideella organisationer?

*Seminariedatum:* 2014-01-17

*Kurs:* FEKH19, Examensarbete i Strategic Management på kandidatnivå, 15 högskolepoäng

*Författare:* Eric André, Johan Lövstrand, Adrian Millén

*Handledare:* Rikard Larsson

*Nyckelord:* Ideella organisationer, Agentteori, Stewardshipteori, Kontroll, Förtroende

*Syfte:* Syftet med studien är att göra en jämförelse mellan agentteorin och stewardshipteorins syn på kontroll och förtroende, styrelsestruktur, kontrakt och belöning genom att undersöka aktörerna biståndsgivare, medlemmar, styrelse och lednings perspektiv på dessa fyra företeelser i en ideell organisation.

*Metod:* Undersökningen gjordes genom en serie intervjuer med en deduktiv ansats med induktiva inslag. Intervjuerna som genomfördes hade ett semistrukturerat upplägg med förberedda frågor utifrån de teoretiska grunderna med öppningar för följdfrågor.

*Teoretiska perspektiv:* Agentteorin har länge varit den dominerande teorin för att beskriva organisationers styrning och kontroll men på senare år har den fått kritik, främst på grund av dess antaganden om mänskligt beteende. Som en motpol har stewardshipteorin presenterats, med ett annorlunda antagande om mänskligt beteende.

*Empiri:* Röda Korset är en av de största ideella organisationerna i Sverige och var därför högst relevant för denna uppsats. Vi tror också att den organisatoriska strukturen för Röda Korset har hjälpt oss att få relevanta jämförelsepunkter utifrån de valda teorierna.

*Resultat:* Studien ger indikationer på att båda teorierna kommer till korta för att förklara alla de faktorer som studerats. Vi kan påvisa att både kontroll och förtroende har viktiga roller i vårt fallstudieobjekt för att förklara de faktorer som studerats.

## **Abstract**

*Title:* Agent or steward in non-profit organizations?

*Seminar date:* 2014-01-17

*Course:* FEKH19, Degree Project Undergraduate level, Business Administration, Undergraduate level, 15 University Credits Points or ECTS-cr

*Authors:* Eric André, Johan Lövstrand, Adrian Millén

*Advisor:* Rikard Larsson

*Key words:* Non-profit organization, Agency theory, Stewardship theory, Control, Trust

*Purpose:* The purpose of this study is to examine how the agency theory and stewardship theory contribute to the understanding of control and trust, board structure, contract and management in nonprofit organizations, through a closer study of donors, members, board and management.

*Methodology:* The study was made through a series of interviews with a deductive approach with inductive elements in the approach. The interviews were conducted with a semi-structured method with prepared question based on the theoretical bases and openings for follow-up questions.

*Theoretical perspectives:* Agency theory has long been the dominant theory on how describe organizations management and control. But in recent years it has been criticized, mostly because of it assumptions about the human behavior. As an antipode stewardship theory was presented, with radically different assumption about the human behavior.

*Empirical foundation:* The Red Cross is one of the largest nonprofit organizations in Sweden and was therefore highly relevant to this essay. We also believe that the organizational structure of the Red Cross helps us to compare the chosen theories.

*Conclusions:* The study provides indications that both theories comes out short to explain all of the factors studied. We can provide evidence that for our case study both control and trust have important roles in explaining the factors studied.

## INLEDNING

Ideella organisationer<sup>1</sup> är en framstående del av det svenska samhället och har länge varit en närvarande del av vår vardag. Verksamhetsområden skiljer sig markant mellan olika ideella organisationer, allt från lokalt arbete som bland annat krisstöd, soppkök eller studiehjälp till stora internationella hjälpinsatser som svenska organisationer genomför på andra sidan jorden.

Omsättningen inom civilsamhällets organisationer växer kontinuerligt och i dagsläget omsätter dessa över 125 miljarder kronor på årlig basis, detta motsvarar ca 5,4 % av Sveriges BNP (Ungdomsstyrelsen, 2013). Cancerfonden, Rädda Barnen, UNICEF, Läkare Utan Gränser och framförallt även Svenska Röda Korset<sup>2</sup> är ständigt återkommande ideella organisationer i samhällsdebatten. De är också de största organisationerna gällande bland annat totalt insamlade intäkter från allmänheten (Svensk Insamlingskontroll, 2012).

I och med att många ideella organisationer har vuxit fram har det också börjat ställas andra krav från omgivningen. Diverse skandaler, där pengar förskingrats och stora arvoden givits ut har medfört att många har börjat ifrågasätta ideella organisationer. Det pågår idag en stor debatt om huruvida ideella organisationer ska granskas lika hårt som andra samhällseliga organisationer, som företag eller kommuner (Mattsson Weijber et al., 2013).

Inom företagsekonomisk forskning har den ledande synen på styrning av organisationer varit agentteorin. Utifrån detta har en syn på hur organisationer bör styras byggts upp. Teorin

---

<sup>1</sup> Den snåriga terminologi som ofta används kan medföra vissa oklarheter med vad som är syftet med organisationerna och därför avser vi motivera vår avgränsning av definition. I enighet med Salamon och Anheiners (1992) åsikter om vilka som är de tydligaste avgränsningarna kommer vi utgå ifrån dels ett juridiskt perspektiv, dels ett operationellt.

Räknas föreningen inte som ekonomisk, är de enligt lag att betrakta som en ideell sådan Lag (1987:667) om ekonomiska föreningar, kap. 1, 1 §. En ideell förening skiljer sig bland annat i det avseendet att den inte behöver registreras och att den måste ha ett ideellt ändamål. Dessa ändamål kan exempelvis vara politiska, vetenskapliga eller välgörande enligt Bolagsverket (2010).

Salamon och Anheiner (1992) beskriver flertalet synvinklar att utgå ifrån när man ska definiera föreningar och organisationer. För att klassas som en ideell organisation utifrån det operationella perspektivet måste fem egenskaper/förutsättningar ingå, i större eller mindre utsträckning. Dessa är: Formell, Privat, Icke-vinstdrivande, Självstyrande, Frivillig.

<sup>2</sup> Vidare benämnt som Röda Korset.

belyser olika relationer inom en organisation men forskning har huvudsakligen fokuserat på vinstdrivande organisationer och då relationen mellan ägaren av bolaget som ges benämningen principal och ledningen agent. Ett grundantagande är att när det uppstår en separation mellan ägaren och den ledande parten, uppstår det skillnader i mål. Principalen vill maximera vinsten relativt till risken man tar och agenten vill maximera sin nytta (Jensen & Meckling, 1976). Ett annat antagande agentteorin gör är att agenten alltid kommer att agera opportunistiskt när tillfälle ges. Forskningen har därför fokuserat på att identifiera den effektivaste kontraktsformen mellan principalen och agenten (Eisenhardt, 1989).

Agentteorin har under senare år har mött kritik, främst av sociologisk och psykologisk forskning. Antagandet teorin gör om att människan agerar ekonomiskt rationellt, d.v.s. agerar i självintresse, fick kritik för att detta vara en för simplifierad och orealistisk beskrivning av beteende och att komplexiteten i en organisation ignoreras (Davis, Schoorman & Donaldson, 1997). Ur detta utvecklades en ny gren som kallas stewardshipteorin (Hirsch, Michaels & Friedman, 1987). Teorin går emot ekonomiska antaganden om mänskligt beteende och fokuserar istället på psykologiska och sociologiska aspekter (Davis et al., 1997). Utgångspunkten i teorin är att människan agerar för gemensamma mål och är kollektivistisk i sitt synsätt och inte agerar i självintresse. Relationerna inom stewardshipteorin är uppbyggda av förtroende, och de agerar efter gemensamma mål (Van Slyke, 2007).

## **Problem och syfte**

Ideella organisationer är betydande i Sverige idag, både sett utifrån omsättning och den mängd kapital medborgarna varje år donerar. I dagsläget existerar en debatt huruvida denna typ av organisationsform bör betraktas på samma sätt som företag.

Agentteorin har länge varit den centrala teorin för relationen mellan ägare, styrelse och ledning inom organisationer. Inom ideella organisationer är även biståndsgivare och

medlemmar viktiga aktörer att beakta. Agentteorin belyser de mål- och intressekonflikter som alltid antas existera i relationen mellan dessa aktörer. Den har bland annat utstått kritik för att ha en alltför simpel människosyn.

Stewardshipteorin pekar istället på att mål- och intressekonflikter inte alltid behöver uppstå mellan de olika aktörerna. En stor skiljelinje mellan teorierna uppstår i synen på kontroll och förtroende. Agentteorin belyser att kontroll behövs för att uppnå enighet kring mål mellan aktörerna medan stewardshipteorin istället menar att det är förtroende som är grunden till denna enighet kring mål. Andra framstående skiljepunkter mellan teorierna är synen på styrelsestruktur, kontrakt och belöning. Utifrån denna teoretiska bakgrund utgår vi ifrån forskningsfrågan:

### **Hur bidrar agentteorin och stewardshipteorin till förståelsen av kontroll och förtroende inom ideella organisationer?**

Syftet med studien är att göra en jämförelse mellan agentteorin och stewardshipteorins syn på kontroll och förtroende, styrelsestruktur, kontrakt och belöning genom att undersöka aktörerna biståndsgivare, medlemmar, styrelse och lednings perspektiv på dessa fyra företeelser i en ideell organisation.

## TEORETISKT RAMVERK

### Agentteorin

Enligt Eisenhardt (1989) är utgångspunkten i forskningen om agentteorin att analysera relationen mellan principal och agent med fokus på att identifiera den effektivaste kontraktsformen mellan dessa två parter. Agentteorin gör tre antaganden:

1. Att människor har, begränsad rationalitet, självintressen och riskaversion.
2. Att det förekommer målkonflikter mellan aktörer inom organisationer.
3. Att information är en vara som kan köpas

Eisenhardt (1989) framhäver även två huvudproblem som har identifierats i principal-agent relationer. Den första är när principalen och agentens mål och viljor inte är i linje med varandra, och när det är svårt eller dyrt för principalen att kontrollera agentens faktiska agerande. Det andra problemet är när principalen och agenten har olika riskbenägenhet och att det därmed kommer leda till olika val av agerande.

Forskningen som gjorts inom agentteorin har till stor del fokuserat på förhållandet mellan ägare och verkställande direktörer i stora vinstdrivande organisationer för att på så sätt få en klar separation mellan principal och agent. Bägge parterna är nyttomaximerande i relationen och vill med andra ord åstadkomma så stor nytta som möjligt (Eisenhardt, 1989). I denna situation uppstår agentkostnader då det finns belägg för att agenten inte kommer agera i total enighet med principalens önskemål. Det existerar en målkonflikt som grundar sig i att principalen vill minimera det tänkbara bidraget till agenten och samtidigt få största möjliga bidrag. Agenten å sin sida strävar efter motsatsen och har i större utsträckning tillgång till information än principalen. Denna informationsasymmetri leder till att principalen inte kan

kontrollera agenten till fullo, och därmed kan agenten dra nytta av detta för egen vinning (Jensen & Meckling, 1976).

För att minska risken att agenten skaffar sig fördelar, genom att t.ex. hålla inne med information, vill principalen skriva kontrakt. Fullständiga kontrakt är mycket svåra att utforma, bl.a. pga. av människans bundna rationalitet. Dessutom försvåras processen av det ofullständiga informationsunderlag principalen besitter. Vidare anses agenten vara riskavers och därmed krävs ökad kompensation vid ökad risk. I vissa fall kommer principalen betala agenten för att denne ska agera i dennes intresse, eller se till att bli kompenserad ifall agenten agerar felaktigt (Nygaard & Bengtsson, 2002).

I princip uppstår aldrig en situation där agentkostnaden är noll. Agentteorin gör ett antagande att agentkostnaderna uppstår i alla situationer som innehåller gemensamma insatser med två eller fler personer.

Att kontrollera dessa agentkostnader utgör en viktig del för en organisations överlevnad. Samtidigt försvåras situationen baserat på antaganden om nyttomaximerande beteende och informationsasymmetri. Utmaningen ligger i att minska agentkostnader, genom incitament och kontroll, för att öka företagets överskott och slutligen aktieutdelning (Jensen & Meckling, 1976).

***Kritik mot agentteorin.*** Agentteorin har utsatts för kritik gällande sitt förhållningssätt till antaganden om människans beteende. Det negativa antagandet om människans egenskaper som själviska, makt och pengasökande anses ensidigt. Argumenten mot teorin är att man ignorerar stoltheten och lojaliteten som kan uppstå mellan principalen och agenten (Perrow, 1986; Donaldson, 1990). Annan kritik är att agentteorin tappar värde och inte är applicerbart i samma utsträckning när det kontraktuella förhållandet inte är lika mätbart och lätt att observera. Även diskussioner om en förlängning av agentteorin har diskuterats, där en relation med liknande mål kan leda till större stabilitet i den kontraktuella relationen och därav mindre



kostnader i kontroll och omförhandlingar i kontrakt (Eisenhardt, 1989).

*Agentteorin inom ideella organisationer.* Det har skett agentteoretisk forskning inom ideella organisationer men resultatet av forskningen pekar åt olika håll. Fama och Jensen (1983b) argumenterar för att ägare, som vill maximera sin vinst, inte existerar i ideella organisationer. Det finns principaler i form av bland annat biståndsgivare och medlemmar men enligt Mclean (1989) är detta en för spridd grupp för att effektivt kunna kontrollera. Vidare argumenterar Caers, Du Bois, Jegers, De Gieter, Schepers & Pepermans (2006) att med hänsyn till att en ideell organisation ofta har kvalitativa mål uppstår det svårigheter att mäta resultat. Det uppstår här ett problem med ineffektiva principaler som är mindre motiverade och har svårare att övervaka agenter. Däremot har ledningen i en ideell organisation en skyldighet mot donatorerna och medlemmarna att maximera värdet av donationerna. I och med svårigheten i utvärderingen av ledningen för donatorerna ger detta ett större utrymme för ledningen att agera opportunistiskt (Williamson, 1975).

### **Stewardshipteorin**

Stewardshipteorin är en gren inom bolagstyrning som utvecklades då sociologisk och psykologisk forskning visade att agentteorins antaganden om individualistiska agenter inte var relevanta för att beskriva relationerna inom alla organisationer (Davis et al., 1997). I dagsläget råder ingen enad forskning kring huruvida stewardshipteorin bör behandlas som en motpol eller förlängning till agentteorin. Ur vissa författares synvinkel är ramverken karaktäristiskt separerade, medan andra förespråkar att stewardshipteorin bör behandlas som ett begränsad fall av agentteorin (Van Puyvelde, Caers, Du Bois, & Jegers, 2012).

I teorin benämns huvudsakligen styrelsen som principal och ledning som stewards, och här görs en skiljelinje mot agentteorin. En steward är kollektivistisk och handlar för gemensamma mål, snarare än att vara individualistisk och agera i eget intresse. Relationer

inom stewardship är i grunden uppbyggd på ett förtroende mellan principalen och steward (Van Slyke, 2007). Förtroende är här definierat som viljan och risken att vara utsatt och sårbar från båda parter sida. Med risken för att ena parten frångår det gemensamma målet och fullföljer sin egen vilja och agerar opportunistiskt (Mayer, Davis & Schoorman 1995). Detta förtroende mellan principal och steward gör att båda aktörer ser ett värde i att det kollektiva målen uppnås. Teorin gör ett antagande att i en situation där principalens och en stewards intressen inte är lika, kommer en steward värdera det gemensamma målet och värdera att samarbeta snarare än att agera avvikande från målet (Davis et al., 1997). Anledningen är att en steward inser att det kommer medföra högre kostnader att agera efter sitt självintresse än att agera efter principalens intressen.

En stewards utförda prestation är direkt påverkad av de strukturella uppbyggnaderna i en organisation. Då en steward agerar i förtroende bör en denne ges hög självständighet i sina handlingar för att maximera nyttan. Viss kontroll kan därmed, enligt teorin, vara hämmade och minska en stewards motivation och motverka att organisationens mål uppfylls (Davis et al., 1997).

***Kritik mot stewardshipteorin.*** Författare har lyft fram stewardship som en mer rimlig syn på människans beteende, kontra agentteorin. Deras argument baseras i att människan tycks anse att ansvar, personlig tillväxt och möjligheten till självförverkligande är stora drivkrafter för att genomföra sitt arbete, och i många fall viktigare än externa motivationer. De byggare vidare på detta genom att ange förtroende som den bästa mekanismen för att hantera risk. Det anses av Davis et al (1997) finnas långt fler fördelar med stewardship gentemot agentteori, och frågan de ställer sig är: Varför anammas inte detta synsätt av alla?

**FIGURE 1**  
**Principal-Manager Choice Model**

		Principal's Choice	
		Agent	Steward
Manager's Choice	Agent	Minimize Potential Costs Mutual Agency Relationship 1	Agent Acts Opportunistically Principal Is Angry Principal Is Betrayed 2
	Steward	3 Principal Acts Opportunistically Manager Is Frustrated Manager Is Betrayed	4 Maximize Potential Performance Mutual Stewardship Relationship

Figur 1. Principal-Manager Choice Model.

Källa: Davis, Schoorman, Donaldson, 1997:39.

En möjlig förklaring ligger i människans natur, och det illustreras ovan via en spelmatris, med samma problematik som vid den spelteoretiska situationen känd som fångarnas dilemma. I det första steget bestämmer bägge deltagande parter, principal & manager, att ingå ett samarbete. Sedan står valet för bägge parter mellan att utgå ifrån en agent-eller stewards syn på samarbetet. Valet kan ha flera underliggande faktorer, så som tidigare samarbete eller förväntningar på motparten. Nedan förklaras de olika utfallen:

1. Principal och Manager väljer agentsynsättet, vilket leder till ett samarbete baserat på denna syn. I detta fall anses förväntningar på samarbetet uppfyllas av bägge parter.

Kontrollmekanismer införs för att minimera endera partens risk, och dessutom agentkostnader.

2. Principal väljer steward och manager agentsynsättet, vilket leder till en obalans. Managern kommer agera opportunistiskt och utnyttja situationen för egen vinning, på

bekostnad av organisationen och principalen. Principalen reagerar genom t ex ökad kontroll eller försök att avskeda Managern.

3. Principal väljer agentsynsättet och Manager stewardship, vilket leder till en obalans. Managern kan känna sig förråd av principalen, vilket minskar möjligheten för att uppnå interna belöningar. Vidare kan det leda till att managern känner att denne är utbytbar, vilket i sin tur leder till sämre arbetsmoral och beteende, i slutändan sämre resultat.

4. Principal och manager väljer stewardship, vilket leder till ett samarbete baserat på denna syn. I detta fall är förhållandet utformat för att maximera den potentiella nyttan. Situationen utgår ifrån involvering och bemyndigande och detta leder till möjligheter för goda affärsvinster.

Utifrån denna matris ser vi att högst nytta går att utvinna i scenario 4, där bägge väljer Stewardship. Dilemmat ligger i att bägge parterna har olika valmöjligheter och att människor anses vara riskaversa, vilket innebär att de föredrar att minska eller helt undvika risktagande (Carlsson, 2013). Utifrån detta antagande ser vi att det bästa valet för aktörerna, oavsett den andres val, är att välja agentsynsättet, för att på så vis minimera risken.

***Stewardshipteorin inom ideella organisationer.*** Stewardshipteorin har inte behandlas i forskning i samma utsträckning som agentteorin, och den befintliga litteraturen har i mindre grad skiljt applikationen av stewardshipteorin inom olika typer av organisationer. Caers et al (2006) diskuterar aspekter med att behandla personer inom ideella organisationer som agenter kontra stewards, och ger vissa belägg för stewardshipteorin. De anställda kan i större grad tänkas ha etiska värderingar och via det anamma principalens nyttofunktion i sin egna. Detta innebär att agera i principalens intresse även bidrar med nytta till stewarden, varvid oönskat beteende minskar. Dessutom finns belägg för att avsaknaden av aktieägare bidrar till en miljö där anställda motiveras att inte smita från sitt ansvar. Anställda inom alla sektorer har i åtanke hur deras arbetsinsats påverkar det slutgiltiga resultatet (Francois, 2001). I de fall

vinstdrivande organisationer inte når de förväntade målen, kommer aktieägare försöka påverka detta genom olika typer av ökade insatser. Det ger utrymme för de anställda att smita undan sitt ansvar. Detta gäller inte för ideella organisationer då avsaknaden av aktieägare medför att ingen ytterligare insats sker (Caers et al., 2006).

Enligt forskning kommer arbetssökande objektivt granska jobberbjudanden från alla typer av organisationer och välja den sektorn som bäst motsvarar dennes egna mål. De som söker sig till ideella sektorn antas därför ha starkare åtaganden och lojalitet gentemot organisationens uppdrag (Callen & Falk 199,3). Avsaknaden av starka principaler, aktieägare, blir ur denna synpunkt mindre viktig. Dock kan personer medvetna om denna avsaknad utnyttja detta genom att söka sig till denna sektor, med utgångspunkten att enklare agera i egenintresse (Glaeser, 2003).

### **Kontroll och förtroende inom agentteorin och stewardshipteorin**

Inom agentteorin utgår man från premissen att skillnader i intressen och mål uppstår i alla organisationer och därmed agentkostnader. Dessa är oundvikliga på grund av ofullständiga kontrakt därför är organisationers prestation ytterst beroende av effektiva interna och externa kontrollmekanismer. Kontrollmekanismer delas upp i interna och externa kontrollmekanismer. Interna kontrollmekanismer används av principaler inom organisationen, som ägare eller managers, för att kontrollera agenter. Externa kontrollmekanismer används av intressenter runt om organisationen för att få denna att agera i dennes intresse (Walsh & Seward, 1990) Dessa kontrollmekanismer kan t ex vara informationssystem, monetära incitament och sanktioner (Van Slyke 2007). Att implementera kontrollmekanismer, är en av nycklarna till att försäkra sig om att agenten respekterar organisationens mål och minska incitamenten för opportunistiskt beteende (Fama, 1980).

Principalen och agenten skriver kontrakt som statuerar parametrar så som kvalitet, prestationsuppföljning och kompensation för bägge parter. Skulle principalen öka kontroll via mer frekvent uppföljning kan detta, av agenten, uppfattas som signalering av ökad misstro vilket kan bidra till sämre arbetsinsats från agentens sida (Van Slyke 2007). Förtroendet kan även öka beroende på kontraktets utformning, något som Eisenhardt (1989) menar är en mer flexibel del av agentteorin som ofta bortses. Hon menar att variabler som längd på tidigare samarbete och nivån på eventuell konfliktrisk kan bidra till minskad opportunistik och ökat förtroende.

I motsats till detta menar stewardshipteorin att det inte alltid uppstår skillnader i intressen och mål. Därav finns det en stor skillnad i synen på kontroll mellan teorierna. Stewardship utgår från att relationen är uppbyggd av förtroende och en principal behöver därmed lägga mindre resurser på övervakning och övriga kontrollmekanismer för att försäkra sig att organisatoriska mål uppfylls (Davis et al., 1997). Förtroende är grundstenen då agenten även motiveras av inre motivationer, så som ökat förtroende och ansvar, vilket innebär att ökat förtroende även fungerar som en belöning från principalen (Van Slyke 2007).

Eftersom principal och steward arbetar mot samma mål skulle implementering av kontrollmekanismer signalera misstro, som riskerar att försämra relationen (Caers et al., 2006). Nedan ges en vidare beskrivning av respektive teoris syn skiljepunkterpunkterna: syn på styrelsestruktur, syn på kontrakt och syn på belöning.

### **Agentteorins perspektiv**

*Synen på styrelsestruktur.* I agentteorin ser man på information som något som har en kostnad och som kan köpas. Implikationen är att organisationer och principaler kan investera i informationssystem som kan utnyttjas som kontrollmekanism. Ett alternativ på sådant system är styrelser som kan ses som en informationskanal mellan ägare och ledning, till hjälp för

ägare. Styrelsens största uppgift är att granska de högsta beslutsfattarna (Fama, 1980). Praktiskt sett initierar och implementerar ledningen beslut medan styrelsens uppgift är att ratificera dessa (Fama & Jensen, 1983a). Då styrelsens uppgift är att iaktta aktieägarnas intresse sker en ständig utvärdering av ledningens arbete.

Agentteorin förespråkar en styrelsestruktur där den verkställande direktören och styrelseordförande är två separata personer, för att försäkra sig om principalens intressen. Detta eftersom ett sådant scenario bidrar till att styrelsen genom revision och rapporter kan kontrollera att principalens mål uppfylls, samtidigt som agentkostnader hålls nere. Eftersom det finns en risk att en person med bägge posterna samtidigt utnyttjar situationen för individuell nytta, på principalens bekostnad, minskar den separata utformningen risken för denna typ av beteende. Även om agentteorin klargör att skillnaden mellan principal och agents mål kan variera, så kvarstår ändå grundantagandet att om möjligheten till opportunistisk existerar så bör den på olika vis kontrolleras. (Davis et al 1997; Muth & Donaldson, 1998).

**Synen på kontrakt.** Synen på kontrakt utgör en grundlig del av teorin inom agentteorin, då förhållandet mellan principal och agent definieras som en kontraktuell situation där en eller flera personer (principaler) involverar en annan person (agenten) att utföra någon typ av tjänst åt principalen, där situationen medför att agenten har ett visst mått beslutsmyndighet (Jensen & Meckling, 1976). Utöver denna grundtanke anses kontrakt inom agentteorin en av de mest kraftfulla kontrollmekanismerna när det gäller att minimera risk. Risken uppkommer eftersom både principalen och agenten anses agera nytto-maximerande, ett grundantagande inom agentteorin, vilket leder till skilda mål. Kontraktet utformas för att minimera inslag av moral hazard, adverse selection, före- och efterkontraktuell opportunistisk från agentens sida (Caers et al., 2006). Enligt Walsh och Seward (1990) föredras generellt interna kontrollmekanismer, så som kontrakt, framför externa kontrollmekanismer då de antas vara mindre kostsamma,

medan Jensen och Meckling (1976) tar det ytterligare ett steg genom att hävda att målet med agentteorin är att minska agentkostnader via just interna kontrollmekanismer.

När symmetrisk information är tillgänglig har principalen full tillgång till information gällande agentens beteende och resultat. I denna situation påvisar bland annat Levinthal (1988) och Perloff (2003) att principalen kan utforma ett optimalt kontrakt genom att koppla kontraktet till den ansträngning agenten måste utföra. Inom den asymmetriska informationsmodellen uppstår störningar i tillgången till information för principalen. I och med detta kan inte principalen observera samma faktorer som tidigare i samband med att kontrakt skall utformas, och möjligheten till ett optimalt kontrakt utgår (Levinthal, 1988).

**Synen på belöning.** Inom agentteorin handlar det om, för principalen, att limitera potentiella agentkostnader, vilket denne gör genom att antingen implementera kontrollmekanismer eller genom att skapa finansiella motiv för agenten (Jensen & Meckling, 1976). Vidare utgår man inom agentteorin ifrån att agenten drivs av yttre motivation. Med yttre motivation menas att man drivs av möjligheten till yttre belöning. Denna belöning består av konkreta och bytesbara tillgångar som i sig har ett värde. Dessa tillgångar har ett kvantitativt mätbart värde i form av någon valuta, som både principalen och agenten anser vedertagen. Den mest uppenbara typ av yttre belöning är lön, tillgångar som försäkringar och pensionsplaner, men det kan även vara status. (Van Puyvelde et al 2012).

### **Stewardshipteorins perspektiv**

**Synen på styrelsestruktur.** Inom stewardshipteorin anses inte den organisationsstruktur som föreslås inom agentteorin, med en separat verkställande direktör, och styrelseordförande vara optimal. Istället föreslås det att denna person bör vara densamma. Argumentet grundar sig i att den verkställande direktören tar beslut som grundar sig i organisationens bästa, snarare än beslut baserade utifrån egen-intresse. Eftersom denne i slutändan är ansvarig för



företagets öde, bör denna därmed vara den som har makten att bestämma strategi för organisationen. I detta fall riskerar inte de beslut som tagits i viktiga frågor att återropas av en annan styrelsemedlem. Strukturen på organisationen bör därmed bidra med att den verkställande direktören/styrelseordföranden får mycket makt och inflytande, istället för en struktur baserad på övervakning och kontroll. (Davis et al., 1997).

Frågan handlar alltså inte om hur den verkställande direktören ska övervakas, utan om hur väl strukturen inom organisationen tillåter denne att genom total auktoritet kunna genomföra beslut utan att ifrågasättas. Genom att tillsätta samma person på både poster uppstår inga tvivel om vem som leder företaget, och ett konsistent budskap sprids. Organisationen kommer då uppnå fördelar genom enighet och starkt ledarskap, vilket vidare leder till en högre effektivitet och i slutändan högre avkastning för ägarna (Donaldsson & Davis, 1991).

**Synen på kontrakt.** När man ser till synen på kontrakt inom stewardshipteorin skiljer sig utgångspunkten avsevärt gentemot den inom agentteorin. Skillnaden ligger i den tilltänka poängen med ett kontrakt. När kontrakten utformas för att initiera förtroende, där målet med kontraktet är att gemensamt uppnå resultat och öka ryktet för de inblandade parterna anses det ligga inom ramen för stewardshipteorin. Detta bidrar i sig till en riskminimering, men det är inte det huvudsakliga syftet. Förtroende är här den enskilt viktigaste variabeln, detta måste vara det gemensamma perspektivet (Van Slyke, 2007).

Användandet av ett skrivet kontrakt är inte till en början lika essentiellt och fokus ligger inte på den lagliga aspekten, utan man bortser till en viss del det kortsiktiga målet och lägger större vikt vid att lära känna den eventuella affärspartner (Davis et al., 1997). Stewardship förespråkar även mer långtgående kontrakt för att ge möjligheten att över tid utveckla förtroende än mer, för att på så vis försäkra sig om att målen för respektive part uppnås (Van Slyke, 2007).

*Synen på belöning.* Inom stewardshipteorin anser man inte att yttre belöningar i form av t ex lön är den huvudsakliga drivkraften för de anställda. Istället för dessa kvantitativa belöningar är det inre belöningar så som ansvar, självständighet och förtroende som anses vara de viktigaste drivkrafterna för stewards (Van Slyke, 2007).

Det är möjligheten till dessa inre belöningar som driver stewarden att arbeta hårdare för organisationens bästa (Van Puyvelde et al, 2012). Stewardshipteorin kopplas i samband med dessa intrinsiska motiv samman med en mängd olika skolors teorier kring motivation, där Donaldson och Davis (1991) bland annat identifierar Hackman och Oldham (1975, 1976, 1980) vars teorier bäst lämpade att förklara vad som driver en steward. De använder en modell för motivation på arbetsplatsen som utgår ifrån tre psykologiska stadier: hur betydelsefullt den anställde upplever arbetet, hur stort ansvar den anställde har för utfallet och tillgång och vetskap om det faktiska resultatet.

När arbetet utformas för att öka dessa faktorer, kommer möjligheten till ökad känsla för ansvar och personlig tillväxt också öka. Deras teori stämmer väl överens med stewardshipteorin utifrån det faktum att ökad intern arbetsmotivation kommer leda till bättre resultat, och trivsel på arbetsplatsen.

### **Teoretiskt ramverk**

Utifrån tidigare presenterad litteratur, framställs nedan en visualisering av agentteorins respektive stewardshipteorins syn på kontroll och förtroende, belöning, styrelse samt kontrakt. Vi har valt att presentera och lyfta fram de huvudsakliga teoretiska skiljelinjer vi har observerat mellan teorierna, gällande samtliga jämförelsepunkter.

Syn på:	Agentteori	Stewardshipteori
<b>Kontroll och förtroende</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kontrollbaserat</li> <li>• Övervakning</li> <li>• Revision för att straffa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Förtroendebaserat</li> <li>• Engagemang</li> <li>• Revision för gemensamt mål</li> </ul>
<b>Styrelsestruktur</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Skild befattning</li> <li>• Skild styrelseordförande och ledningschef</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Enad befattning</li> <li>• Samma styrelseordförande och ledningschef</li> </ul>
<b>Kontrakt</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kort sikt</li> <li>• Eliminera opportunist</li> <li>• Korrigera beteende genom kontraktsskrav</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lång sikt</li> <li>• Styra mot gemensamma mål</li> <li>• Förtroende minskar riskerna</li> </ul>
<b>Belöning</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Yttre belöning</li> <li>• Ekonomiska incitament</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inre belöning</li> <li>• Självständighet och förtroende</li> </ul>

Figur 2: Framställning av agentteorins respektive stewardshipteorins syn på de fyra jämförelsepunkterna.

## METOD

Valet av metod är en central del i hur författarna ska lyckas uppfylla det valda syftet. För att empirin ska beskriva verkligheten i så stor utsträckning som möjligt är det viktigt att ha en metod som ger underlag för detta. Vilka metoder författarna väljer att använda sig av har stor påverkan på de eventuella slutsatser som kommer dras och det är därför relevant att informera läsaren om de val som gjorts, vilka redovisas nedan.

### Forskningsdesign

**Angreppssätt.** Syftet med studien är att göra en jämförelse mellan agentteorin och stewardshipteorins syn på kontroll och förtroende, styrelsestruktur, kontrakt och belöning genom att undersöka aktörerna biståndsgivare, medlemmar, styrelse och lednings perspektiv på dessa fyra företeelser i en ideell organisation. Detta kräver att vi förstår vad som motiverar, styr och förändrar relationen emellan dessa men även att vi hittar jämförelsepunkter mellan teorierna. Denna rapport kommer, då den i enlighet med Bryman & Bell (2007) ha sin tonvikt vid insamling och analys snarare än vid kvantifiering, vara av kvalitativ karaktär. De menar

också att valet av kvalitativ karaktär är fördelaktigt när författarna inte är specialiserade i ämnet de ämnar studera från början och dessutom eftersträvar flexibilitet och öppenhet.

För att författarna inte ska försöka få data att passa sina egna idéer och få en direkt förståelse för bakomliggande orsaker förespråkas ofta ett induktiv närmande vid kvalitativ forskning. Vissa forskare hävdar dock motsatsen och argumenterar för att kvalitativ data kan och bör ha en betydelsefull roll vid prövning av teori på verkligheten (Bryman & Bell, 2013). En rapport kan huvudsakligen ha två ansatser, induktiv eller deduktiv. De två ansatserna skiljer sig genom att den induktiva ansatsen utgår ifrån empiri för att sedan relatera den till befintlig teori medan den deduktiva ansatsen utgår från befintlig teori för att sedan se hur väl den kan appliceras på empirin. Med utgångspunkt i teorierna är studiens syfte att undersöka om empirin kan förklaras av någon av dessa, för att sedan göra en återblick till teorin och se om dessa besvarar frågeställningen. Detta kan benämnas som ett abduktivt inslag vilket är en kombination av både deduktiv och induktiv metod (Bryman & Bell, 2007). Vår förhoppning är dock att behålla en öppen och neutral blick för undersökningens resultat och där vi hoppas få svar på vår frågeställning, vilket i sin tur är en del av det induktiva arbetssättet.

Ett möjligt problem med den deduktiva ansatsen är att författarnas egna förväntningar påverkar resultatet och att detta leder till att viktig information bortses ifrån. Genom att vara medveten om detta samt att ha god kännedom om den tidigare forskningen hoppas författarna kunna överbrygga detta problem (Jacobsen, 2002). Problematiken med den kvalitativa metoden kan vara att den är tidskrävande och att den lämnar alltför stort utrymme för tolkning vilket i sin tur innebär att informationen blir för komplex att analysera. Trots detta anser författarna att den kvalitativa metoden passar allra bäst för att uppnå syftet eftersom den, i enlighet med den förda diskussionen kring induktiv och deduktiv metod, tillåter att befintlig teori testas mot empirin i det valda företaget. I en kvalitativ ansats används i stor utsträckning ord för att förklara verkligheten vilket ger en möjlighet att nyansera individers agerande,

vilket vi anser vara en central del för att få en valid bild av den valda organisationens funktion (Bryman & Bell, 2013). Vi anser att tillvägagångssättet, givet den begränsade tid och ekonomi vi haft, trots allt givit oss ett nyanserat perspektiv med analytisk bas.

**Fallstudie.** I syfte att ingående studera vårt valda företag har vi valt att använda oss av en fallstudie. Fallstudier är dels starkt förknippade med kvalitativ forskning men de är också vanliga när syftet är att studera arbetsplatser eller organisationer. I fallstudien ligger tonvikten på att intensivt studera miljön eller situationen och enligt Stake (1995) underlättar en fallstudie även förståelsen för den komplexitet och specifika natur som fallet uppvisar. Att enbart göra en fallstudie och inte kombinera den med kvantitativa mått kan ha nackdelen att den blir alltför ensidig och att resultatet på så vis inte blir tillräckligt tillfredställande. I syfte att överbrygga detta potentiella problem har vi ambitionen att observera olika delar av organisationens relationer för att ge en så nyanserad bild av problematiken som möjligt samtidigt som återkommande intervjuer görs. Vår förhoppning är att de fördjupade intervjuerna kommer ge högre resultatvärde i relationen till vad en blandning mellan kvantitativ och kvalitativmetod hade givit oss.

### **Urvalsprocess**

**Val av organisation.** Vi har valt Röda Korset som fallstudieobjekt baserat på vissa förutsättningar, Röda Korset är en av de största ideella organisationerna i Sverige och var därför högst relevant att studera. Det har även valts eftersom det uppfyller vårt önskade kriterium på att vara en ideell organisation, i enlighet med vår definition av begreppet. Vi anser även att den organisationsstruktur Röda Korset har bidrar till att vi kan jämföra de teorier vi valt som utgångspunkt. Vi valde att göra en avgränsning till att enbart ha ett fallstudieobjekt, detta för att kunna genomföra en djupgående analys i studien.

**Val av intervjuobjekt.** Inom Röda Korset har vi valt att studera fyra aktörers perspektiv,

biståndsgivare, medlemmar, styrelse samt ledning. Avgränsningen gjordes med anledning av att vi identifierade det största intressenterna till vårt fallstudieobjekt och vilka relationer dessa hade som var relevanta för vår teoretiska utgångspunkt. Ytterligare en viktig aktör inom en ideell organisation är de anställda, vi har uteslutit denna relation då den begränsade tidsramen för arbetet gjorde det svårare att undersöka fler aktörer utan att riskera att gå miste om rapportens kvalitet. Det gav oss också möjlighet att tydligare fokusera på högre beslutande aktörer inom organisationen, vilket vi hoppas i större utsträckning bidra till analyspunkterna.

Vi har valt två av de största biståndsgivarna till Röda Korsets organisation, Sida och Myndigheten för Samhällsskydd och Beredskap<sup>3</sup> (Röda Korset, 2012). Valet gjordes med anledning av att dessa är två av de största biståndsgivare och vi uteslöt övriga, som t ex Landsting, då vi anser att dessa är en för spridd grupp och perspektivet från några av de största biståndsgivarna ger en giltig bild utifrån vårt syfte. Det framgår av intervjuerna att biståndsgivare inte har direkt relation till styrelsen, utan till Röda Korset som helhet. Då det högsta beslutande organet inom Röda Korset är riksstämman som ger uppdrag direkt till styrelsen, som är högst beslutande mellan riksstämman anser vi att detta en relevant relation att undersöka.

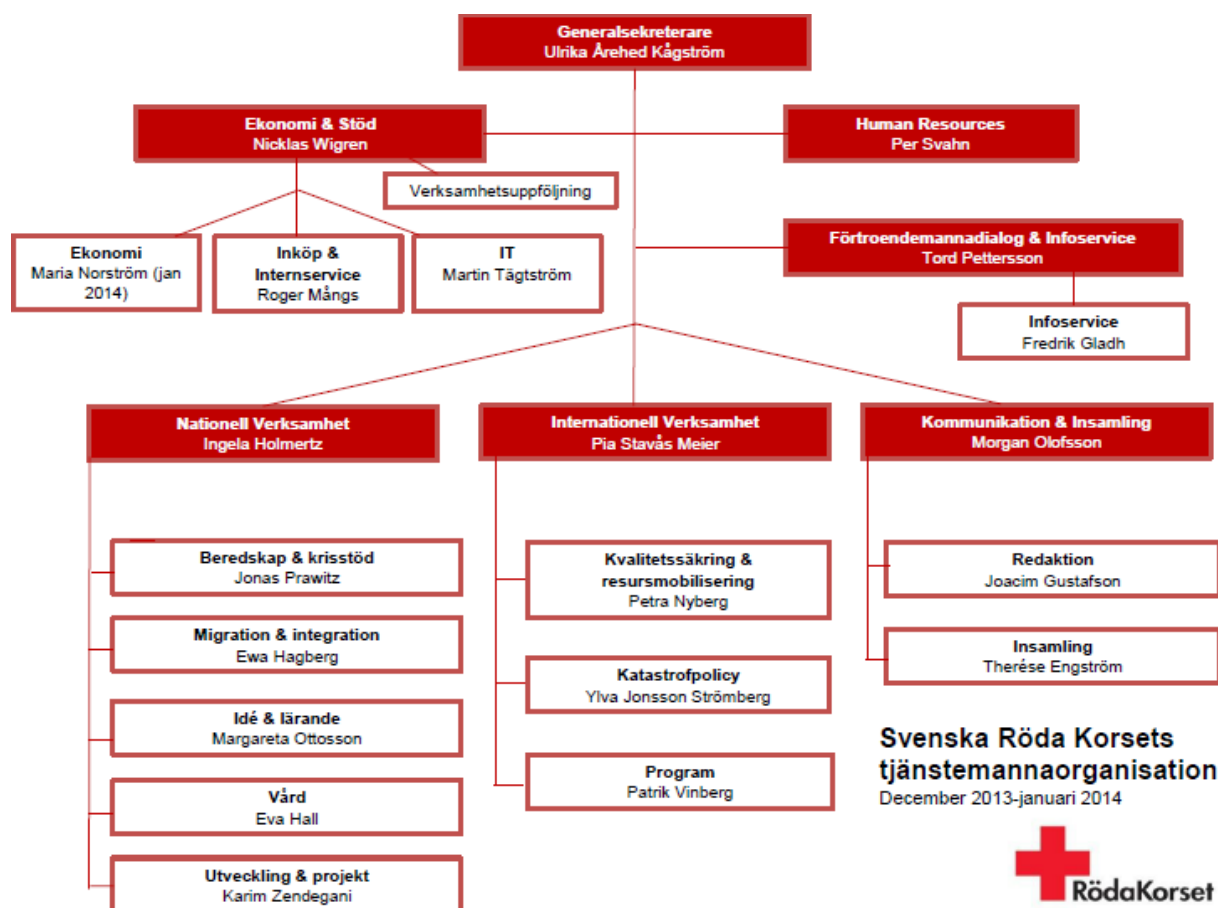
För att få insikt om medlemsorganisationen inom Röda Korset och få information från deras perspektiv, har vi valt att intervjua ett riksstämooombud. Riksstämooombuden företräder medlemmarna vid riksstämman och arbetar även som informationsbärare tillbaka till medlemmarna för att riksstämmans beslut skall bli kända. Vi har även valt att intervjua styrelsemedlem i Lundakretsen för att få ett bredare perspektiv från medlemssidan. Vi har gjort en avgränsning till dessa respondenter då vi anser att de representerar och kan presentera åsikter för en stor grupp av medlemmar. På grund av den begränsade tidsramen och arbetsomfattningen gjorde vi en prioritering att inte intervjua enskilda medlemmar.

---

<sup>3</sup> Vidare benämmt som MSB.

Ett stort fokus har lagts på att intervjua styrelsen. Då detta organ har stor insikt i flera av relationerna och står för en part i varje relation vi har undersökt. Vi valde att avgränsa oss till två respondenter även här, ordförande i styrelse samt en ledamot. Vi anser att detta ger en bred bild av åsikter inom organet.

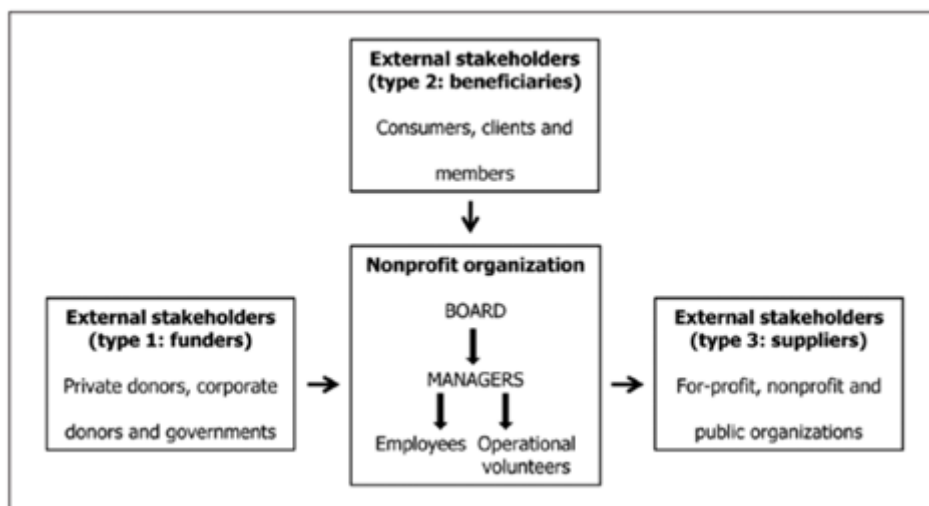
Vid valet av respondenter inom ledningsgruppen har fokus legat på att intervjua personer med störst insikt i den problematik vi ämnar undersöka. Dessa har identifierats genom att väga deras ansvar gentemot motparten i agentrelationen, vilket är de personer i ledande befattningar. I stor utsträckning har vi nått upp till dessa mål men när vi inte fått tillgång till intervjuetid med högsta beslutsfattare har vi sett till personer i samma situation men lägre ner i organisationen. Nedan redovisas ledningsgruppens uppbyggnad inom Röda Korset.



Figur 3. Ett förtydligande av hur Röda Korsets ledningsgrupp och dess underenheter är uppbyggd.

Källa: Röda Korset, 2013.

I figuren nedan från Van Puyvelde et al (2011) tydliggörs principal-agent relationerna i en ideell organisation. Man kan se att vi valt att studera det övre skiktet av den interna styrningen (Board och Managers) och externa intressenter i form av biståndsgivare (funders) och medlemmar (members).



Figur 4. En förklaring av principal-agent relationer inom en ideell organisation (principal → agent).

Källa: Van Puyvelde et al., 2011: 435.

**Intervjuer.** Som tidigare nämnts kommer vi använda oss av en kvalitativ metod. Detta implicerar att den primära insamlingskällan kommer bestå av intervjuer. Vid intervjuer kan man välja mellan strukturerade och ostrukturerade intervjuer där den förstnämnda innebär att alla respondenter får svara på exakt samma frågor. Strukturerade intervjuer har visserligen fördelen att de är enklare att administrera men de har samtidigt nackdelen att de kan ge upphov till *response sets* vilket kortfattat innebär att det finns en irrelevant men relativt vanlig källa till variation i svaren. Detta är speciellt vanligt när respondenten svarar på en följd av relaterade frågor. Vid ostrukturerade intervjuer får respondenten istället svara på öppnare frågor vilket kan ge mer uttömmande svar men samtidigt ökar utrymmet för tolkning och att viktig information inte skrivs ner (Bryman & Bell, 2007). Då vi vill ha svar på vissa grundläggande frågor, som kräver viss teoretisk bakgrundsförklaring, från samtliga respondenter men samtidigt vill kunna ställa vissa motfrågor kommer semi-strukturerade



intervjuer användas. Praktiskt innebär detta att vi ställer ett antal frågor utifrån en generell mall där frågorna kommer vara relativt stängda, för att sedan ha utrymme för att ställa ytterligare motfrågor eller att be respondenten utveckla sina svar. Det är även möjligt att variera ordningsföljden på frågorna. Ett alternativ till intervjuer hade varit att använda sig av enkäter. En fördel med detta hade varit att det är mindre tidskrävande och kan ge en bredare svarsbas men eftersom vi vill ha möjlighet att ställa uppföljningsfrågor och göra en mer djupgående undersökning har intervjuer föredragits framför enkäter.

I tabellen nedan presenteras de personer som har intervjuats och är det som utgör vår primärdata:

Namn	Post	Roll	Antal tillfällen	Intervjumetod	Datum
Carin Zetterlund	Biståndsansvarig, Sida	Biståndsgivare	2	Telefon	2013-11-12, 2013-12-4
Vendela Dobson	Biståndsansvarig, MSB	Biståndsgivare	1	Telefon	2013-11-27
Dan Överström	Styrelseledamot Röda Korset	Styrelse	2	Telefon	2013-11-25, 2013-12-12
Eva von Oelreich	Styrelseordförande	Styrelse	1	Telefon	2013-12-19
Ewa Hagberg	Avdelningschef för integration	Ledning	1	Telefon	2013-12-18
Tord Pettersson	Avdelningschef på infoservice	Ledning	1	Telefon	2013-12-18
Gunilla Carlsson	Lundsordförande Röda Korset	Medlem	1	Personlig	2013-11-22
Siw Medborg	Styrelseledamot, Lundakretsen	Medlem	1	Personlig	2013-11-22

Tabell 1. Förtydligande av intervjuer med namn, post, roll, antal tillfällen, intervjumetod och datum.

Vid intervjuerna har vi haft för avsikt att genomföra antingen intervjuer på plats eller via telefon. Då de flesta är bosatta i Stockholm har telefonintervju blivit det möjliga alternativet för de flesta. Telefonintervjuer kan vara problematiskt då man lätt riskerar uppfatta hur personer reagerar och det blir svårare att känna av intervjuobjektets

samtalsmetod. Det kan även uppstå en problematik med koncentration jämfört med att ha intervjuer på plats. I telefonintervjuer finns ingen kontroll på var intervjuobjektet genomför intervjun och störande moment kan med större sannolikhet uppstå. Vi har försökt undvika detta genom att tidigt och tydligt upplysa respondenterna om tid och upplägg inför intervjun och genom att inte överskrida tiden minska dessa risker. En annan nackdel är att enbart en person kan genomföra intervjun av praktiska skäl vilket ger sämre möjlighet på följdfrågor och kan också innebära att intervjun styrs åt ett visst håll. Detta har vi försökt undvika genom att tillsammans förbereda frågorna och diskutera syfte inför intervjun men också bett om att få göra en uppföljningsintervju om det skulle finnas behov för det. Vi anser att då vi genomfört telefonintervjuer och några intervjuer på plats ha minskat de nämnda riskerna i så stor mån som möjligt. Vi inser att det optimala hade varit att träffa alla intervjuobjekt men med omständigheterna i åtanke anser vi det tillfredställande.

### **Insamling av data**

De intervjuer som görs med olika aktörer inom Röda Korset och dess intressenter kommer ligga till grund för vår primärdata. Empirin samlades upp via intervjuer med personer i ansvarspositioner för de av oss avgörande aktörerna. Intervjuerna utfördes av två av studiens författare och samtliga förutom två genomfördes via telefon, de två andra skedde i direkt möte. Sammanlagt genomfördes 10 intervjuer som spelades in, vilket gav ca 10 timmars material. Två av dessa intervjuer, även de på telefon, var uppföljningsintervjuer med syfte att komplettera saknad data. Då vårt syfte var att riktigt förstå och fördjupa oss i synen på kontroll och förtroende var intervjuer en passande empirikälla, då intresset i kvalitativa intervjuer är att förstå respondentens åsikt och få djupare förståelse (Bryman & Bell, 2013). Även sekundärdata i form av stadgar, årsredovisningar och andra rapporter kommer att användas för att ytterligare komplettera bilden av fallorganisationen.

## **Dataanalys**

När intervjudata ska översättas kan det uppstå tre problem enligt Bryman & Bell (2013). Det första av dessa problem är det språkliga, alltså att intervjupersonen använder ord eller grammatik som är svårt att sätta pränt på och som används och tolkas olika beroende på person. Det andra av dessa är sociokulturella problem med vilket menas en översättning av idiom och talesätt som kan kräva en sociokulturell kunskap för att förstå. Det tredje och sista av dessa problem är metodologiska problem vilket innebär att översättaren tvingar sig på den främmande kulturen genom att använda sin auktoritet. Alla dessa problem är högst relevanta för rapporten och vi har förberett intervjuobjekten genom en kortare introduktion till grundtankarna kring teorierna och förklarat eventuella oklarheter kring akademiska uttryck. Innan data analyserades genomfördes flera steg i hanteringen av data. Först transkriberades samtliga intervjuer, dels för att säkerställa autenticiteten i intervjuobjektens ord dels för att sammanställa all data för möjlighet till jämförande.

I och med frekvensen av intervjuer första tiden fick vi snabbt ett brett underlag. Vi märkte att infallsvinkeln hos intervjuobjekten varierade mycket beroende på förkunskap om teorierna. Detta anser vi till viss del oundvikligt, då vi förberett alla inför teorier och frågor på samma sätt och vi kan även se en positiv aspekt i det då vi i vår undersökning söker svar som inte bara påverkas av tidigare forskning. Vi har också försökt anlägga ett reflexivt synsätt där de erkänner de svårigheter som kan föreligga vid översättningen.

## **Validitet och reliabilitet**

Vid en rapport som denna är det viktigt med validitet vilket enklare kan beskrivas som giltighet. Validiteten kan vara intern, vilket syftar till att bekräfta att man mäter det man avser mäta, och extern, det vill säga om resultat är generaliserbart och kan användas i andra

sammanhang. Genom att genomgående förklara vår tankegång och efter genomfört arbete skicka ut arbetet för att möjliggöra deltagarkontroll hoppas vi öka den interna validiteten. För att ytterligare säkra validiteten genomförs en triangulering, då olika teoretiska perspektiv ges utrymme samt att data samlas in från olika källor (Bryman & Bell, 2013). Därför har vi intervjuar flera personer inom samma eller olika område så att empirin kan jämföras och sättas i perspektiv. Den externa validiteten är delvis problematisk i detta fall då uppsatsen enbart görs på en organisation och inte tillåter någon jämförelse med annan organisation. Vi hoppas kunna tydligt beskriva organisationsstrukturen som präglar fallorganisationen och kopplingarna som görs till teorin för att lättare göra studien generaliserbar. Genom att underlätta förståelsen mellan teorin och vårt fallstudieobjekt hoppas vi öka möjligheten för vidare forskning inom samma ämne. Dock är vi medvetna om att en studie som enbart omfattar ett fall är svårt att generalisera i stor utsträckning. Kraven på extern validitet hoppas vi uppfylls genom att det valda forsknings sättet går att applicera på andra, liknande organisationer. Ytterligare kommer denna rapport baseras på tidigare forskning som haft liknande forskningsdesign och teoretisk utgångspunkt som vår uppsats.

Reliabilitet handlar å andra sidan om att resultaten är replikerbara, det vill säga att de kan återupprepas. När en rapport är av kvantitativ karaktär kan detta bli ett problem i och med att sekundärdata oftare används vilket leder till att vi får svårare att kontrollera kvalitén. Vid kvalitativa studier är kraven på reliabilitet inte lika relevant då intervjuerna som kommer genomföras är semi-strukturerade vilket leder till en svårhanterlig reliabilitet och vi kommer därför inte beröra reliabiliteten ytterligare.

## **EMPIRI**

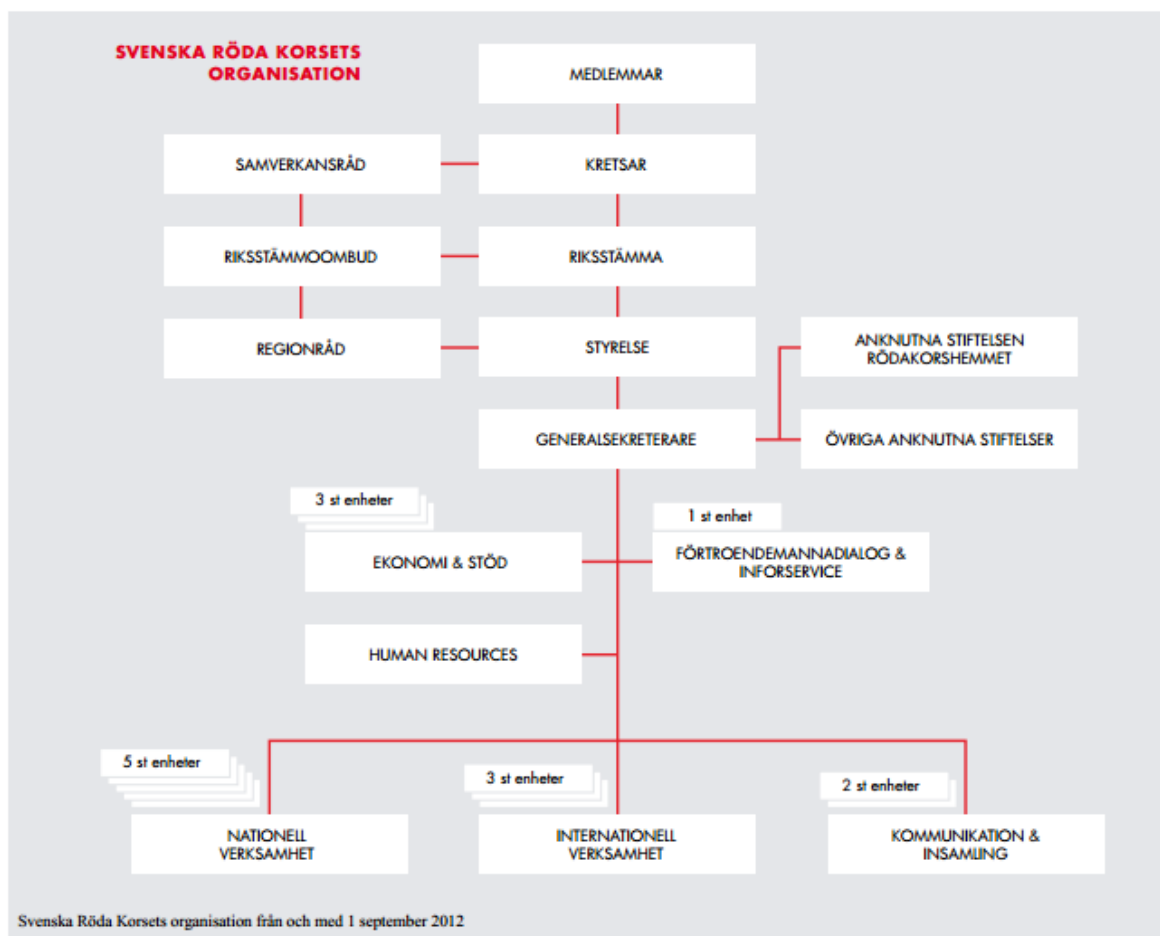
I den inledande delen av empirin ger vi en generell beskrivning av vårt fallstudieobjekt Röda Korset och organisationens uppbyggnad. Därefter övergår vi till att ge en djupare

presentation av de fyra aktörer vi valt att undersöka: Biståndsgivare, medlemmar, styrelse samt ledning.

### **Röda Korsets organisation**

Röda Korset är en humanitär organisation som arbetar i väpnad konflikt och katastrof, bestående av miljontals frivilliga medlemmar världen över. Rörelsen är politiskt och religiöst obunden och grundprinciperna innefattar bl.a. humanitet, självständighet och universalitet enligt Röda Korsets årsredovisning (2012). Organisationen hade i Sverige under år 2013, 31 500 ideella arbetare och 147 775 medlemmar. Vidare består de av en styrelse med tolv ledamöter och det är dessa som företräder Röda Korset. Var fjärde år hålls en riksstämman, det högst beslutande organet, där medlemsvalda representanter avger motioner och förslag. Det huvudsakliga syftet med riksstämman är att behandla årsredovisningar, ansvarsfrihet för styrelsen och verksamhetsberättelse. Röda Korsets styrelse tilldelas, via riksstämman, det yttersta ansvaret för att leda och styra organisationen och styrelsen utser även en generalsekreterare (Röda Korset, 2012).

Det grundläggande målet med Röda Korsets verksamhet är att förhindra och lindra mänskligt lidande runt om i världen. Dessa mål utgår ifrån att Röda Korset är en ideell organisation utan externa ägare och vinstsyfte. Eget kapital är hos aktiebolag en skuld till ägarna men hos Röda Korset används detta kapital främst till specifika ändamål (Röda Korset, 2012). Nedan beskrivs Röda Korsets organisationsstruktur och relationerna mellan olika aktörer inom organisationen visualiseras.



Figur 5. Förtydligande av Röda Korsets organisationsstruktur.

Källa: Röda Korset, 2012: 69.

## Biståndsgivare

Här presenteras empiri baserad på intervjuer med två av Röda Korsets biståndsgivare, Sida och MSB. Carin Zetterlund är handläggare för Röda Korset på Sidas humanitära enhet. Vendela Dobson är samordnare för frivilligorganisationer på MSB.

**Kontroll och förtroende.** I relationen mellan biståndsgivare och Röda Korset sker en stor del av utvärderingen inför valet av var pengarna skall placeras, innan pengar ges till organisationer. Gällande kontroll har biståndsgivarna inget intresse av att öka eller minska kontrollen av Röda Korset, det finns ett avtal som de förväntas följa. Uppföljning sker på olika sätt, dels hålls regelbundna möten, kvartalsmöten men också ett årsmöte där allt under

året redovisas och resultatet läggs fram av Röda Korset. Biståndsgivare går vid sidan om detta också igenom den skriftliga årsrapporten, granskar revisionen och eventuella uppföljningar på detta. Sida reser även till de länder där Röda Korset opererar och gör s.k. stickprov, där dem har möjlighet att få direkt insikt i arbetet utan någon mellanhandsinformation. Enligt både Dobson och Zetterlund skulle för hård kontroll är inte vara fördelaktigt. Däremot är det av vikt att ha någon form av kontroll för att kunna mäta och utvärdera prestationen. I relationen mellan biståndsgivare och en ideell organisation är förtroende väldigt viktigt. Vidare menar de att det är förtroende som hela relationen efter en tid bygger på, där återkoppling på tidigare arbete är centralt. En organisation kan rapportera och det kan upprättas avtal, men har biståndsgivaren inte förtroende för organisationen kommer man inte kunna ha en relation.

**Syn på styrelsestruktur.** Enligt Zetterlund är relationen mellan biståndsgivare och styrelsen indirekt. De granskar ansökan som styrelsen upprättar, de granskar årsredovisningen och har lite kontakt med styrelseordförande men utöver detta sker ingen direkt kontakt med styrelsen. De vill inte lägga sig i hur Röda Korset sköts utan väljer att följa upp via revision och så länge de följer kraven och revisionslagar kräver inte biståndsgivarna speciella organisationsformer.

**Syn på kontrakt.** Vid samarbete mellan parterna sker först en dialog i samband med ansökan om pengar som resulterar i ett kontrakt där en allokering av resurser bestäms, man fäster pengarna till den avtalade budgeten och hänvisar till en omfattande ansökan. Det som benämns som kontrakt i detta sammanhang är mest baserat på ansökningen som Röda Korset gör och när man accepterar denna görs vissa överenskommelser. Zetterlund beskriver relationen som annorlunda kontraktuellt då många oförutsedda händelser kan ske som kräver att man snabbt kan allokera om resurser. Om man förändrade kontraktstrukturen till att sträcka sig mer långsiktigt skulle detta medföra att biståndsorganisation kan planera bättre och skulle kunna sätta upp helt andra mål, det skulle vara fördelaktig på många plan och detta är

även något man strävar efter. Om man band biståndet till fler år skulle det dock inte finnas någon buffert att tillgå för oväntade händelser.

Dobson beskriver relationen liknande där organisationernas viljor allt som oftast är korrelerade. Det biståndsgivarna skulle göra om de inte kunde lita på att pengarna används som avtalats är att de senare skulle neka till vidare samarbete. Det främsta incitamentet för att följa upp Röda Korset är att se om de uppfyller de överenskomna kontrakten, bland annat att uppnå resultaten och att de använder budgeten efter avtalet. De hårda värdena kontrolleras via revision och i vissa fall särskild revision som möjliggörs via kontrakten.

*Syn på belöning.* Avseende effekten av incitament menar biståndsgivarna att det är beroende av vilket perspektiv man ser det ur. I en organisation som vill att alla led ska sträva efter att uppnå gemensamma mål och strategier måste det finnas inre incitament. Dessa inre incitament är en mycket starkare motor än att upprätta kontrollmekanismer som övervakar resultaten. Zetterlund säger att Röda Korset anses ha självständighet och kapacitet att själva bedöma hur och var resurserna läggs. Sida utvärderar Röda Korsets kompetenser och riktar pengarna där de anser att mest nytta kan göras, och där man bäst kan möta de humanitära behoven. Skulle detta inte uppfyllas blir resultatet ett eventuellt avslutat samarbete eller minskat samarbete, i värsta fall kan Sida och även MSB begära tillbaka pengarna som tidigare allokerats till Röda Korset. Resultatet av utvärderingarna blir också grundande för hur relationen hanteras, med stort förtroende för Röda Korset ges dem också mer utrymme för att självständigt arbeta.

## **Medlemmar**

Nedan sammanställs empiri baserat på intervjuer med Gunilla Carlsson och Siw Medborg. Gunilla Carlsson är ordförande för Internationella husets Röda korset krets i Lund, ledamot i regionsrådet för Region Syd (Skåne och Halland) och rikstämмоombud för Lunds



Kommun vid den nationella riksstämman. Siw Medborg sitter i styrelsen för Lundakretsen i egenskap av kassaförvaltare.

**Kontroll och förtroende.** Carlsson beskriver de olika sätt medlemmarna kan utöva kontroll gentemot styrelsen utifrån tre aspekter. Den mest formella kanalen är via riksstämman, där motioner behandlas. Efter att en motion röstats igenom på riksstämman ligger det på styrelsens ansvar att tillhandahålla generalsekreteraren, med bistående tjänstemannaorganisation, uppdraget att fullfölja beslutet. Utifrån denna relation anser Medborg att det är viktigt med en organisatorisk hierarki, för att på så vis ha klara besked i vem som i slutändan bestämmer. Det andra sättet medlemmar kan påverka styrelsen är genom regionsrådet. Regionsrådets ordförande sammanträder med styrelsen en gång per månad och framför då förslag från ledamöter. Den sista aspekten rör möjligheten att påverka genom att avsäga sitt medlemskap. Här är förtroende en mycket viktig faktor för att inte bli utkonkurrerade av andra aktörer. För att bibehålla detta förtroende är det viktigt att Röda Korset syns i media och därmed även stärker känslan av samhörighet inom organisationen.

Medlemmarna kan även använda sig av externa kontrollorgan för att stämma av att Röda Korset uppfyller grundkraven för en ideell organisation. Röda Korset välkomnar denna typ av kontroll då det bidrar till att bygga upp ett förtroendekapital. Däremot tror Carlsson att det är väldigt få av medlemmarna som är aktiva och tar sig tid att läsa den fakta och data som finns tillgänglig.

I slutändan minskar dessa aspekter risken av missnöjesyttringar bland medlemmar, också på sikt behovet av kontroll. Ökad kontroll från medlemmarnas sida skulle inte leda till bättre resultat från styrelsen, främst med tanke på Röda Korsets mål. Man säljer inte en produkt, utan snarare grundprinciper och en ideologi.

**Syn på styrelsestruktur.** Utformningen på styrelsen bör vara sådan att den bidrar till så hög transparens som möjligt och ett enat Röda Kors. Genom att ha verkställande direktör och

styrelseordförande på samma position mister man delvis möjligheten till detta, samtidigt som en person då skulle sitta in på en alltför stor portion makt. Den möjliga fördelen en dualistisk utformning skulle bidra med, via starkt ledarskap, väger inte upp för detta. Dagens upplägg med skilda personer på dessa poster är att föredra och en förändring skulle leda till mestadels negativa konsekvenser.

**Syn på kontrakt.** Det sätt medlemmarna använder sig av kontraktuella situationer är i samband med att beslut röstas igenom via riksstämman. Dessa kan skilja sig från mer övergripande, kvalitativa mål, till mer detaljrika kvantitativa mål. I enighet med stadgarna måste sedan styrelsen verkställa det beslut medlemmarna tagit via riksstämman, och det ligger på riksstämmans bord att säkerställa detta. Carlsson menar att även om kontraktet i sig är utformat med specifika mål man vill att organisationen skall uppnå så handlar det inte om att minimera sig mot risk. Dessa kontrakt är istället utformade med grundtanken om att man gemensamt skall uppnå mål man eftertraktar. Både hon och Medborg har svårt att tänka sig situationer där styrelsen skulle tänkas agera opportunistiskt och att det därför är uteslutet att kontraktet baseras på dessa grunder. Medborg utvecklar och pekar på det faktum att kontrakten inte skrivs för att kontrollera styrelsen, även om det utifrån stadgarna ingår som en arbetsuppgift för riksstämman, utan för att underlätta för dem vad medlemmarna anser att verksamheten bör riktas mot.

**Syn på belöning.** När det gäller belöning för styrelsen anser Medborg att styrelseordförande fortsatt bör få lön. Detta för att på lång sikt kunna attrahera rätt typ av personer för posten. Det är en heltidssyssla och man bör därmed bli kompenserad utifrån det. Men eftersom det finns större ekonomiska incitament inom näringslivet tror hon ändå att det är personer med ett stort engagemang för omvärlden som söker sig till organisationer som Röda Korset. De andra inom styrelsen har enbart ersättning för förlorad arbetsinkomst, men inget arvode, och saknar därmed den yttre belöningen. Carlsson menar att de i styrelsen är där

av en anledning, de drivs av möjligheten att kunna påverka. Belöningen ligger i det faktum att de anser att deras arbete är betydelsefullt och vetskapen om att deras ansträngning bidrar till ett faktiskt resultat. Det skulle inte bli en nämnvärd skillnad i prestation om styrelsen skulle börja få arvode eftersom de är eldsjälarna.

## **Styrelsen**

Nedan sammanställs empiri baserat på intervjuer med Eva von Oelreich och Dan Öwerström. Von Oelreich är ordförande i Röda Korsets styrelse, har tidigare suttit i ledningsgruppen, arbetat inom internationella Röda Korset rörelsen och på FN. Dan Öwerström är styrelseledamot i Röda Korsets styrelse sedan 2011.

**Kontroll och förtroende.** Von Oelreich menar att det är en etablerad hierarkisk ordning i relationen mellan styrelse och ledning. Det finns dock ett underliggande engagemang och förtroende. Styrelsen har sett över dessa hierarkier och försökt förenkla detta för att minska detaljkontrollen och få en övergripande strategisk kontroll.

Hon säger att målutformningen som sker från riksstämman är detaljerad och styrelsen formar sedan i sin tur direktiv till ledningsgruppen. Öwerström menar att det är ett kollektiv beslutsfattande för ett gemensamt mål som sker. Det som är utmärkande i relationen är att det är en integrerad och ömsesidig relation, de har samma mål och alla arbetar med förtroende mot stadgarna. Däremot är styrelsens jobb till en viss mån att övervaka att ledningen genomför de uppgifter som står i arbetsordningen. Den mesta kontakten mellan styrelse och ledning sker med just generalsekreteraren. Denna kontakt är informell vilket underlättar för en bättre förståelse av verksamheten. Öwerström menar vidare att organisationen präglas av öppenhet, vilket gör att man kan förbi led i hierarkin att föra en dialog.

Han menar även att det behövs kontrollmekanismer i viss mån, det är till exempel viktigt gällande skatter och hård fakta. Däremot skulle en ökad kontroll inte bidra till ett bättre resultat, utan det viktigaste är att man arbetar mot ett gemensamt mål. Personer som söker sig

till Röda Korset gör det för att göra en insats, och för att arbeta mot de gemensamma målet.

**Syn på styrelsestruktur.** Gällande syn på styrelse menar Öwerström att det aldrig skulle fungera med en dubbelpost där generalsekreterare även sitter som styrelseordförande. Inom Röda Korset har de kompetensfördelning, som nämnt tidigare, där riksstämman utser styrelse, som i sin tur utser en daglig ledare. Blandar man ihop dessa roller blandar man även ihop kontrollfunktionen och det uppstår en förvirring gällande ansvarsområden. De som Röda Korset har utgått från är att skapa en symbios och enighet mellan rollerna men att det är viktigt att dessa är skilda.

**Syn på kontrakt.** Von Oelreich menar att man skriver kontrakt för att uppnå ett gemensamt mål. Det fungerar även som ett kontrollverktyg med det är inte det primära syftet. Det viktiga med kontrakt är att uppnå en strategisk höjd i beslutet, att få längre perspektiv. Det har varit styrelsens uppgift att fullfölja de som riksstämman har bett dem göra. Öwerström menar att det ligger i sakens natur att ha ett kontrakt om t.ex. ledning har vissa mål uppsatt. Kontraktet fungerar här som ett hjälpmedel för att följa upp ledningen och generalsekreterarens arbete och om de uppfyller målen. Kontrakt kan även hjälpa att se avkastning per bidragskrona.

**Syn på belöning.** Gällande belöning och engagemang menar von Oelreich att personer inom Röda Korset är självdrivna av arbetet och erhåller ofta en lägre ekonomisk ersättning i relation till vinstdrivande organisationer. Dessutom existerar ofta flera lager av drivkrafter. Öwerström menar att man motiveras av att göra en insats med viljan att göra skillnad och att arbeta för de gemensamma målen. Att införa någon form av prestationsbaserad lön är inte möjligt inom Röda Korset då det är svårt att mäta resultat, dessutom menar han att detta skulle uppfattas stötande.

## Ledning

Nedan sammanställs empiri baserat på intervjuer med Tord Petterson och Ewa Hagberg. Petterson sitter i ledningsgruppen och är avdelningschef på förtroendemannadialog och infoservice. Hagberg är enhetschef Migration & Integration, och har tidigare arbetat som regionchef, avdelningschef och suttit i ledningsgruppen.

**Kontroll och förtroende.** Petterson beskriver att det finns en organisationsmässig hierarkisk ordning i relationen mellan styrelse och ledning, När generalsekreteraren skall kanalisera styrelsens mål eller uppdrag neråt i organisationen krävs det att denne tillsammans med ledningsgrupp först tar fram ett förslag till direktiv om hur frågan skall hanteras och sedan godkänns detta av styrelsen. Dock präglas även relationen av en ömsesidighet och det handlar om att gemensamt uppnå målen utifrån stadgarna. Detta sker ofta genom en öppen dialog där man diskuterar olika idéer.

Hagberg anser att kontroll i relationen är nyttig och detta behövs då det medför möjligheter till analys och uppföljning efteråt. Petterson menar att den nuvarande kontrollen är på en bra nivå och han tror att en ökad kontroll skulle medföra ökade kostnader, ineffektivitet och att energi skulle läggas på fel saker. Hagberg menar att kontrollen bör vara övergripande vilket ger trovärdighet och förtroendet som är otroligt viktigt. En detaljstyrning skulle däremot minska prestationen.

Petterson menar även att förtroende är en viktig variabel, däremot är förtroendenivå inte konstant utan varierar under perioder. Styrelse ser till den ekonomiska uthålligheten och ledningen ser till möjligheten att göra nytta utefter framtagna budget. Variationen i förtroendet beror på att det uppstår skarpare diskussioner i samband med kommande års budgetutrymme.

**Syn på styrelsestruktur.** Generalsekreteraren inom Röda Korset bör inte sitta som styrelseordförande enligt Petterson. Det är viktigt att styrelsen har en ordförande som inte är

en tjänsteman som då kan bevaka och utveckla förtroendemannadelen i organisationen på ett demokratiskt sätt. Det krävs att en ordförande kan engagera sig på heltid och det skulle skapa en svår situation för den som samtidigt ska leda tjänstemannaorganisationen och leda styrelsen. Som generalsekreterare är du även ansvarig för den operationella driften, att effektivisera processer och vara tillgänglig för organisationen. Detta är något som skulle bli lidande om personen satt på två poster. Det blir även svårt att ställa en styrelseordförande till svars då till exempel en av styrelsens viktigaste uppgifter är att tillsätta och avsätta generalsekreterare. Hagberg instämmer och menar att det inte går att ha samma person på dessa poster i en så stor organisation. Röda Korset skall styras av förtroende, så det behövs någon som är kompetent och som får lön så att man kan välja någon med riktiga kompetenser.

**Syn på kontrakt.** Petterson menar att kontrakten som skrivs mellan styrelse och ledning handlar om att uppnå gemensamma mål. När de får uppdrag från riksstämman sker det formellt, styrelsen vill säkerställa att ledningsgruppen utför uppsatta direktiv och mål. Till exempel kan styrelsen lägga till saker som de anser ledningsgruppen missat. I en medlemsbaserad organisation är de förtroendevalda väldigt viktiga. Man är rädd för att ha en tjänstemannastyrelse och det finns en styrka när styrelsen, som är förtroendevalda, får igenom beslut.

**Syn på belöning.** Den nuvarande arvodesmodellen i styrelsen som Röda Korset nyttjar med ersättning för förlorad arbetsinkomst anses bra. Man skulle kunna tänka sig att ett arvode även fanns för de vice ordföranden, då det blir med nuvarande modell mycket fokus på ordförande som bidrar till att denna förväntas ställa upp. Petterson tror att värderingar driver styrelsen, framförallt första paragrafen i stadgarna att arbeta för en bättre värld och förhindra mänskligt lidande. Parallellt finns det även monetära drivkrafter inom en ledningsgrupp, det måste finnas en rimlig ekonomisk ersättning för att rekrytera rätt profil. Jämför man med en liknande storlek på en vinstdrivande organisation är ersättningen inte lika hög, så dessa poster

attraherar ändå personer som inte enbart utgår ifrån monetära incitament, då det krävs ett stort engagemang för organisationens idéer och verksamhet.

## ANALYS

I analysen vill vi utifrån våra empiriska iakttagelser belysa aspekter som redogjorts i det preliminära teoretiska ramverket. Syftet med studien är att göra en jämförelse mellan agentteorin och stewardshipteorins syn på kontroll och förtroende, styrelsestruktur, kontrakt och belöning genom att undersöka hur aktörerna biståndsgivare, medlemmar, styrelse och ledning i en ideell organisation ser på dessa fyra företeelser. Detta för att besvara vår frågeställning: Hur bidrar agentteorin och stewardshipteorin till förståelsen av kontroll och förtroende inom ideella organisationer?

### **Syn på kontroll och förtroende**

Enligt agentteorin är styrning baserat på kontroll. För att få principalen och agenten att arbeta mot samma mål krävs övervakning. Övervakningen är till för att kontrollera motparten och kunna straffa vid fel (Davis et al, 1997).

Det faktum att stort arbete görs av Sida vid ansökan innan samarbetet börjat tyder på att den styrning som sker till stor del är till för att säkra att båda parter har samma mål och för att minska kontrollberoendet senare. Utan gemensamma mål från början skulle dessa samarbeten aldrig bli av då principalen, i detta fall Sida, har som utgångskrav att agenten skall vilja följa deras mål.

Båda biståndsgivarna nämner också det stora förtroendet som finns för Röda Korset och dess förmåga till egenkontroll, intern styrning och bred kunskap inom deras eget område. Alla aktörer benämner förtroende som en viktig del i det arbete som genomförs. Dessutom nämns också förtroende som en process som förbättrar relationen. Det tyder på att förtroende

spelar en central roll i den styrning som sker mellan aktörerna och möjliggör att parternas mål lättare uppnås. Zetterlund säger att en organisation kan rapportera och att det kan upprättas avtal, men har biståndsgivaren inte förtroende för organisationen kommer man inte kunna ha en relation. Detta är något som agentteorin ej förklarar och där dess antagande om att målkonflikter alltid finns kommer till korta. Trots att kontroll används byggs kontraktet till viss del upp för att sammanföra målen, inte för att kontrollera den andra. Kontroll anses av båda biståndsgivarna kunna ha negativa konsekvenser, enligt agentteorin har dessa biståndsgivare vanligtvis stora incitament till att förespråka starkare kontroll men gör det motsatta, vilket inte förklaras av agentteorin. Detta kan förklaras av stewardshipteorin som säger att stewards eller agenter drivs av att få eget ansvar och känna förtroende från principalen.

I stewardshipteorin utgår man från att styrning baseras på förtroende. Engagemang hos individen och förtroende mellan parterna anses vara den avgörande delen för att optimera ett samarbete som strävar mot gemensamma mål (Van Slyke, 2007).

Den kontroll som sker löpande, under avtalstiden, av biståndsgivarna är en tydlig kontroll för att straffa, där man i samband med avtalet har satt upp mål och där man ser till att dessa följs upp dels tillsammans via kvartalsrapporter, möten och avvikelserrapporter dels i form av stickprov. Vid eventuella avvikelser förs förvisso diskussion om lösningar men skulle också kunna leda till avslutat samarbete. Denna del av kontrollen lämnas av stewardshipteorin obesvarad, som till skillnad från agentteorin menar att kontroll inte är till för att följa upp och straffa.

Biståndsgivare, styrelsen, ledningen och medlemmarna genomför uppföljning som baseras på hårda fakta, det vill säga resultat i form av statistik och ekonomiska resultat som kontrollerats och kan följas upp. Detta görs dels via möten och rapporteringar men även revision som uppmärksammas som grunden för styrningen i flera led. Medlemmarna nämner



att många enbart har årsrapporter att stödja sin kontroll på. Trots att de flesta intervjuobjekten nämner en fortlöpande diskussion och kontakt i relationen så leder detta oss till att dra slutsatsen att aktörerna anser dessa kontrollmekanismer som nödvändiga delar i uppföljningsarbetet. Vilket lämnas obenämnt i stewardshipteorin men som är i linje med agentteorin.

Mellan styrelse och ledning beskrivs relationen som varierande med mindre förtroende för motparten inför vissa förhandlingar och diskussioner, t.ex. inför budgetbeslut medan förtroende är mer närvarande i början av året då resurserna redan är fördelade. Även Dobson beskriver det som en process med inslag av båda delar, till en början präglad av kontroll och hård fakta men att förtroende är något som byggs upp med tiden och på sikt kännetecknar samarbetet mer och mer. Här fallerar båda teorier att förklara denna varierande situation, en situation som lämnar tomrum ur en teoretisk synvinkel då ingen av teorierna helt förklarar variation. Sen kan även det faktum att biståndsgivare, medlemmar, styrelse och ledning anser att samarbetet skulle försämrats av hårdare kontroll ge ytterligare stöd för att det finns inslag av stewardship-förhållande, men enbart inslag. Samtidigt poängterar alla aktörer vikten av revision och rapportering som en del av kontrollen vilket görs tydligt av agentteorins syn.

Synen på styrning präglas av kontroll, med riskminimering och möjlighet för sanktioner som fundament. Dock kan vi observera att förtroende är en faktor som längre in i samarbetet ersätter kontroll. Det som även kan observeras är att båda teorierna enbart delvis förklarar synen på styrning från aktörerna i Röda Korset men att ingen av dem helt kan uteslutas, för att helt förklara synen på styrning krävs en nyansering av båda teorier.

### **Syn på styrelsestruktur**

Enligt agentteorin skall styrelsen verka för ägarnas intresse, granska de högsta beslutsfattarna och ratificera beslut. Teorin förespråkar även en styrelsestruktur där den

verkställande direktören och styrelseordförande är två separata personer. Detta för agenten kommer att agera opportunistiskt om tillfälle ges och att maximal nytta aldrig kan uppnås vid denna struktur (Fama, 1980).

Röda Korsets styrelse förespråkar att de inte skulle fungera organisationsmässigt att generalsekreteraren även innehar positionen som styrelseordförande. Det handlar om att underlätta för tydliga ansvarsområden inom organisationen och även att underlätta för den kontrollfunktion styrelsen har. Detta går i linje med agentteorins antaganden om att styrelsen skall ha en kontrollerande roll inom organisationen. Kontrollfunktion och uppgiften att utse generalsekreteraren är en stor uppgift för styrelsen även inom Röda Korset.

Medlemmarna menar även att man mister transparensen när man har en dubbelpost, och att en enskild person då skulle få för stor makt. Då transparensen är viktig visar detta tecken på att man inte fullt ut litar på att generalsekreterare skulle arbeta för det bästa i organisationen om denna fick full auktoritet via en dubbelpost, utan det behövs en kontrollerande aspekt. Detta medför att agentteorins antagande är giltiga här. Vidare utskiljs agentteoretiska inslag då ledningen nämner att det är svårt att ställa en ordförande till svars om denne även skulle vara generalsekreterare. Detta kan länkas till antaganden om att en av styrelsen viktigaste uppgifter är just granskningsfunktionen och ratificering av beslut (Fama, 1980).

En viktig aspekt att beakta är syftet med att ha dubbelpost. Agentteorin menar att agenten inte går att lita på och därför måste denne kontrolleras (Fama, 1980). Det finns här en tvetydighet inom organisationen. Vi har observerat att det finns hög grad av förtroende närvarande, styrelsen nämner bland annat att de har arbetat för att skapa en symbios mellan posterna och att det skall sluta en enighet. Ledningen nämner även att relationen är ömsesidig, bygger på engagemang och att det sker en dialog angående målutformning. Agentteorin skulle förklara dessa aspekter genom att mena att dessa inte är vinstmaximering,

och då även försämra organisationens resultat. Detta eftersom det skulle innebära stora kostnader att upprätthålla gemensamma mål. Vi kan se att agentteorin faller kort i sin förklaring gällande dessa aspekter. Men samtidigt nämns även att det är en tydlig hierarkisk ordning med en etablerad kontroll som då är i linje med agentteorins antaganden.

Stewardshipteorin menar att styrelsestrukturen borde vara uppbyggd genom att ha den dagliga ledaren på samma post som styrelseordförande. Detta för att denne agerar i förtroende och för det gemensamma målet. Strukturen bör då underlätta för att den dagliga ledaren skall kunna prestera och leda. I slutändan maximerar detta prestationen för organisationen. En skild position skulle däremot hämma prestationen (Davis et al., 1997). Alla aktörer är överens om att Röda Korsets styrelsestruktur bör vara uppbyggd med skilda positioner och granskningsfunktionen anses även av stor vikt. Stewardshipteorin skulle här mena att Röda Korsets organisations prestation skulle försämrats. Generalsekreteraren skulle känna sig hämmad av att inte ha full kontroll av både styrelsen och ledning, då denne skulle känna sig för kontrollerad. Gällande dessa aspekter kan vi se att stewardshipteorins antaganden inte håller.

Vi kan se att agentteorins antaganden kan förklara mycket av relationerna och synen gällande denna aspekt. Då det krävs kontroll och granskning av generalsekreteraren, med tydliga ansvarsområden för att kunna leda på ett effektivt sätt. Men samtidigt sker detta genom en öppen dialog och ett underliggande förtroende vilket är i enighet med stewardshipteorin. Det visar att både teorierna faller kort men att det finns övervägande inslag av agentteorin. Analysen gällande styrelsestruktur är att för att effektivt kunna leda en organisation och förbättra prestationen behövs att styrelseordförande och är separerade. Detta krävs för att generalsekreteraren skall kunna fokusera på det dagliga arbetet i organisationen och vara stark utåt mot tjänstemannaorganisationen. Kontrollfunktionen är viktig för styrelse, att denne granskar, utser ledning och att detta visas utåt i hela organisationen genom en hög

transparens. Syftet med separata poster är inte att man inte kan lita på agenten utan att relation är uppbyggd av förtroende.

### **Syn på kontrakt**

Enligt agentteorin skrivs kontrakt som en kontrollmekanism främst för att minimera risk för de involverade parterna. Det är dessa som är de bakomliggande incitamenten, och kontrakten skrivs för perioder som sträcker sig över uppdragets längd (Van Slyke, 2007).

I de fall styrelsen delegerar arbetsuppgifter och ansvar till ledningen, vi bland annat kontrakt, handlar det om att underlätta för parternas gemensamma mål. Dessa skall inte enbart se till det enskilda uppdraget utan huvudmålet är att de även ska vara baserade i Röda Korset långgående strategiska plan. Även medlemmarna anser att kontraktens utformning nästintill uteslutande handlar om att indikera vad de anser vara viktigt i dagsläget. De utesluter risken att styrelsen skulle utnyttja medlemmarna och helt agera i egenintresse. Detta innebär att agentteorins antagande om kontrakts utformning som en riskminimerande åtagande inte gäller i dessa fall.

Även om kontrakten innehåller aspekter som kan anses riskminimerande är huvudpunkten att denna del inte är den väsentliga i den kontraktuella relationen. Detta kan å andra sidan förklaras utifrån stewardshipteorin som anger att utgångspunkten för kontrakt är att de ska fungera som hjälpmedel för att parterna enklare ska kunna uppnå gemensamma mål (Van Slyke 2007).

De kontrakt som skrivs mellan biståndsgivare och Röda Korset präglas av inslag som måste anses ha agentteoretisk inriktning. Det ligger dock i mångt och mycket upp till Röda Korset själva att uppnå de gemensamma målen, men i och med Sidas ansvar för skattebetalarnas pengar krävs det att avtalen har en riskminimerande utgångspunkt. Sida anger t ex att de främsta incitamenten för att skriva kontrakt är att kontrollera att Röda Korset

lever upp till deras avtal. Dessa avtal löper över kortare tidsperioder och skulle Sida upptäcka att Röda Korset inte uppfyller deras krav kan man komma att straffa dem vid senare förhandlingar, genom t ex minskat bistånd.

Styrelsen ansvarar för uppföljning av generalsekreterarens prestation. De kontrakt som fastställer arbetsuppgifterna för generalsekreteraren ligger till grund för denna uppföljning. Eftersom stadgarna ger styrelsen ansvar att avsätta och tillsätta denna post, utgår kontrakten till viss del från att förhindra opportunistiskt och annat icke-önskvärt beteende. I de kontrakt som skrivs mellan medlemmarnas beslutande organ Riksstämman, och styrelsen finns också bakomliggande agentteoretiskt stöd för utformningen. Detta eftersom Riksstämman i enighet med stadgarna har en plikt att se till att styrelsen genomför de beslut som tagits. Denna formalitet innebär i sig en utgångspunkt i utformningen av kontraktet baserat på kontroll, och därmed minimera sig från risken att styrelsen skulle agera utifrån egna preferenser. Stewardshipteorins utgångspunkt om kontrakt som hjälpmedel blir i dessa relationer tillkortakommande.

Användning av kontrakt förekommer mellan alla inblandade aktörer. Dock kan ingen av teorierna ensamt förklara de bakomliggande motiven för de kontraktuella relationerna som observerats. Det finns inslag av både agent-och stewardshipteorin beroende på vilken relation som undersöks men ett entydigt svar som stöder någon av teorierna i större utsträckning går inte att finna. Även om många av de tillfrågade anger att kontrakten finns till för att lättare uppnå gemensamma mål, stewardshipteorins syn, går det inte att bortse från att stadgarna och kontrakten legitimerar repressalier och har en riskminimerande faktor mer i linje med agentteorin. För att kunna analysera synen på kontrakt utifrån en teori krävs det att denna innehåller fler, och mer flexibla antagande än de respektive två teorierna ensamma gör i dagsläget.

## Syn på belöning

Agentteorin utgår ifrån att agenten främst motiveras av yttre belöningar, d.v.s. en ekonomisk ersättning och ett vanligt sätt för att säkra att agenten agerar inom linjen för principalens mål är att skapa finansiella motiv (Jensen & Meckling, 1976).

Inom ideella organisationer är dessa yttre belöningar till exempel i form av monetär ersättning en mindre betydelsefull faktor. Detta styrks av det faktum att många människor arbetar ideellt inom Röda Korset, d.v.s. helt utan ersättning och det framkommer även att det är en lägre lönebild än motsvarande organisationer inom näringslivet.

Prestationsbaserad lön, som förespråkas som ett bra motivationssätt inom agentteorin går inte att applicera på Röda Korset. Styrelsen menar att dels beror på att det är svårt att mäta prestationer inom Röda Korset och dels för att detta skulle uppfattas stötande. Enligt agentteorin skulle denna avsaknad av yttre motivation leda en minskad prestation för organisationen och det skulle vara svårare att förhindra ett opportunistiskt agerande från agenten. Det skulle även krävas resurser för att kontrollera en agent för att säkerställa att nyttan maximeras. Vi kan här se att agentteorin faller kort och kan inte förklara relationerna och motivationen inom organisationen Röda Korset.

Detta tyder på att det finns något som driver och motiverar individer inom organisationen som är mycket starkare än yttre belöning. Vi kan här urskilja en starkt förekommande inre belöning. Alla aktörer är överens om att personer inom organisationen arbetar för ett gemensamt mål. Detta skulle då förklara varför där agentteorin faller kort och varför Röda Korset som organisation inte fallerar. De olika aktörerna inom Röda Korset menar att de drivs av självansvar och att arbeta för en bättre värld. Detta är helt i linje med grundantagande i stewardshipteorin.

Teorin menar att stewarden främst drivs av inre belöningar, så som ansvar, självständighet och förtroende. Det är möjligheten till dessa inre belöningar som driver

stewarden att arbeta hårdare för organisationens bästa (Donaldson & Davis, 1991). Det gemensamma målen märks tydligt, ledningen menar till exempel att det inte spelar någon roll om styrelsen skulle få arvode eller inte, många skulle söka sig till Röda Korset ändå eftersom det är värderingar som driver dem i arbetet, att arbeta för en bättre värld. Här ser man återigen tecken på inre motivationer, vid koppling till Hackman och Oldhams (1975, 1976, 1980) modell om motivation på arbetsplatsen ser man att första punkten är högst närvarande inom Röda Korset: hur betydelsefullt en person upplever arbetet inom organisationen. Detta skulle då bidra till att ökade resultat för Röda Korset, där belöningen ligger i att göra en insats med ansvar, självständighet, i linje med stewardshipteorin.

Alla aktörer är till en viss mån överens om att personer inom Röda Korset drivs att arbeta för en bättre värld, förhindra mänskligt lidande och det är värderingar som driver dem i arbetet. Medlemmarna och ledningen menar att det inte skulle öka prestationen om man fick bättre betalt, vilket tyder på att yttre motivation inte är till lika stor grad närvarande, som agentteorin antar. Överlag har även Röda Korsets anställda lägre löner än en motsvarande vinstdrivande organisation. De inre incitamentet att arbeta mot mänskligt lidande är en stark genomgående motivation i hela organisationen.

Men vi kan se att det till en viss mån existerar finansiella motiv, även om dessa inte är framträdande. Ledningen menar att för att höja styrelsens prestation borde även styrelseordförande ha ett arvode. Vidare menar de att för att rekrytera kompetent personal är marknadsmässiga löner viktiga. Från medlemssidan säger de att styrelseordförande bör få fortsatt lön för att på lång sikt kunna attrahera rätt typ av personer. Dessa aspekter tyder på att det finns en viss mån av yttre, monetära incitament, men dessa är ytterst få.

Vi anser att det är övervägande stewardshipteoretiska inslag som förekommer gällande syn på belöning inom Röda Korset. Man ser tydligt att den är den inre motivationen som är närvarande och belöningen ligger då i att arbeta för något betydelsefullt. Det skulle inte göra

någon skillnad om de skulle få högre arvode då personer inom Röda Korset enligt vår empiriska data är eldsjälar, och att deras ersättning inte är lika hög som motsvarande vinstdrivande organisationer.

### Reviderat teoretiskt ramverk

Hittills har ingen forskning presenterat ett teoretiskt ramverk för ideella organisationer med utgångspunkt i både agent-och stewardshipteorin. Utifrån våra analyspunkter anser vi det nödvändigt att kombinera dessa två teorier till ett gemensamt ramverk. Det empiriska materialet indikerar att det finns delar av teorierna som i vissa fall bättre, vissa fall sämre förklarar sammanhangen aktörerna agerar utifrån. Ingen av teorierna kan ensamt belysa de variabler som påverkar de relationerna vi undersökt.

Det råder låg konsensus mellan de olika aktörernas syn på dessa variabler, men istället för separata ramverk för varje aktör sammanställs ett reviderat ramverk för alla aktörer . Detta innebär att ramverket tar i beaktande standardantaganden från både agent-och stewardshipteorin, med tanken att kunna anpassa det till fler situationer. Nedan presenteras ett reviderat ramverk baserat på resultatet av vår analys. Vi lyfter fram de huvudsakliga resultaten, i förhållande till varje jämförelsepunkt.

Syn på:	Reviderat teoretiskt ramverk
<b>Kontroll och Förtroende</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kontroll för riskminimering och möjlighet till sanktioner är grunden för förhållandet.</li> <li>• Förtroende är en faktor som därefter ersätter kontroll.</li> </ul>
<b>Styrelsestruktur</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Delad befattning mellan styrelseordförande och generalsekreterare.</li> <li>• Avsikt att både underlätta för tydliga ansvarsområden inom organisationen och stödja den kontrollfunktion styrelsen har.</li> </ul>
<b>Kontrakt</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kontrakt utformas för uppfyllnad av verksamhetens mål.</li> <li>• Riskminimering och repressalier sekundärt men inte obefintligt.</li> </ul>
<b>Belöning</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Grundas på inre motivation, där belöning ligger i att arbeta för det gemensamma målet.</li> <li>• Enskilda fall av yttre belöning, högre upp i organisationen.</li> </ul>

Figur 6. Reviderat teoretiskt ramverk efter resultatet av vår analys.



## DISKUSSION OCH SLUTSATS

### Diskussion

Syftet med studien är att göra en jämförelse mellan agentteorin och stewardshipteorins syn på kontroll och förtroende, styrelsestruktur, kontrakt och belöning genom att undersöka aktörerna biståndsgivare, medlemmar, styrelse och lednings perspektiv på dessa fyra företeelser i en ideell organisation.

Studien är i vår mening jämförbar med annan forskning då vår metod och vårt tillvägagångssätt liknar upplägg i tidigare forskning och då vi baserat uppsatsen på erkänd och välgrundad teori. Dock inser vi begränsningen i att uppsatsen enbart har ett fallobjekt som undersöks vid en viss tidpunkt. Vi är medvetna att det kan finnas ytterligare underliggande motivationsfaktorer som påverkar att en individ engagerar sig i en ideell organisation, bland annat ekonomiska samt sociologiska incitament. En individs engagemang inom ideella organisationer kan bero på en vilja att indirekt öka den yttre belöningen inom andra engagemang eller sitt rykte. Vi inser också att respondenterna kan ha incitament att överdriva beroendet av antingen förtroende eller kontroll för att gynna sin egen åsikt eller självbild. Därmed kan detta ha påverkat den empiri vi fått fram.

Vi anser att de teorier som undersökts är statiska till sin natur och inser också att vårt reviderade ramverk har dessa inslag. Vi tror att det skulle behövas en djupare inblick i de specifika relationerna för att kunna bygga ett heltäckande ramverk. Därför anser vi att det vore intressant att försöka definiera var relation i en ideell organisation för att kunna bygga upp ett ramverk som är anpassat för förändringar i dessa relationer.

## **Slutsats**

Vi kan konstatera att ingen av de fyra jämförelsepunkter i det teoretiska ramverket kan besvaras fullt ut av enbart en teori. Synen på alla fyra jämförelsepunkter, finner vi, i grunden baseras på antingen agentteorins- eller stewardshipteorins förklaring men att i en förlängning krävs båda teorierna för att fullt förstå dessa faktorer i en organisation som Röda Korset.

Den osäkerhet från forskares sida kring synen på ideella organisationer samt den splittrade debatt som förs idag missgynnar ideella organisationerna. Trots deras betydelsefulla roll saknas svar för hur ideella organisationer borde styras och hanteras för att underlätta samarbeten, för att i förlängningen bidra till alla parter inom civilsamhället. Avsaknaden av en övergripande teori tror vi medför svårigheter utifrån aspekter som t ex målstyrning och förmedling av information till intressenter. Därför tror vi att vårt teoretiska ramverk kan vara en pusselbit i en lång process för att närma sig en lösning gällande dessa aspekter.

## **Förslag till vidare forskning**

En grundförutsättning för vidare forskning inom dessa områden är att klargöra stewardshipteorins roll. Det bör råda en enighet i huruvida den agerar som en motpol eller förlängning till agentteorin. Denna distinktion, och i längden tydlighet, kommer med stor sannolikhet attrahera fler avhandlingar kring ämnet.

Framtida forskning skulle sedan kunna undersöka i vilken utsträckning förtroende påverkar synen på kontroll, styrelsestruktur, kontrakt och belöning inom ideella organisationer och om detta skulle bidra till lägre kostnader och högre kvalitet tack vare gemensam problemlösning, beslutsfattande och minskad övervakning. Dessa typer av frågor skulle kunna förstås bättre och bidra till en effektivare syn på dessa fyra faktorer men kräver mer tid och resurser för att få ett rättvisande resultat, det skulle även kräva att man antar förtroendets påverkan i viss grad.

Vi har funnit tecken på att förtroende kan vara en faktor som blir mer betydande med tiden, därför vore det även en intressant vinkling att genomföra en longitudinell studie på hur förtroende påverkar dessa relationer över tiden. Detta skulle kräva en längre tidsperiod där man följer specifika relationer med återkommande intervjuer. För att öka generaliserbarheten av studien och för att kunna applicera resultatet på ideella organisationer i stort, skulle fler fall behöva undersökas men även annan forskningsmetod skulle vara nyttigt att genomföra. En kvantitativ forskningsmetod där man får fler aktörer att delta i en undersökning skulle öka insikten och ge intressanta resultat.

## REFERENSLISTA

- Bolagsverket. 2010. <<http://www.bolagsverket.se/>>. Hämtad 2 november, 2013.
- Bryman, A., & Bell, E. 2007. *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. Malmö: Liber ekonomi.
- Bryman, A., & Bell, E. 2013. *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. Malmö: Liber ekonomi.
- Caers, R., Du Bois, C., Jegers, M., De Gieter, S., Schepers, C., & Pepermans, R. 2006. Principal-Agent Relationships on the Stewardship-Agency Axis. *Nonprofit Management & Leadership*, 17(1): 25-45.
- Callen, J. L., & Falk, H. 1993. Agency and Efficiency in Nonprofit Organizations: The Case of 'Specific Health Focus' Charities. *The Accounting Review*, 68 (1): 48-65.
- Carlsson, H. 2013. *Riskaversion*. Nationalencyklopedin. <[http://www.ne.se/lang/risk?i\\_h\\_word=riskaversion](http://www.ne.se/lang/risk?i_h_word=riskaversion)>. Hämtad 20 november, 2013.
- Davis, J. H., Schoorman, F. D., & Donaldson, L. 1997. Toward a Stewardship Theory of Management." *Academy of Management Review*, 22(1): 20-47.
- Donaldson, L. 1990. The ethereal hand: Organizational economics and management theory. *Academy of Management Review*, 15: 369-381.
- Donaldson, L., and Davis, J. H. 1991. Stewardship Theory or Agency Theory: CEO Governance and Shareholder Returns. *Australian Journal of Management*, 16 (1): 49-64.
- Eisenhardt, K. M. 1985. Control: Organization and economic approaches. *Management Science*, 31: 60-149.
- Eisenhardt, K. M. 1989. Agency Theory: An assessment and review. *Academy of Management Review*, 14: 57-74.
- Fama, E. F. 1980. Agency problems and the theory of the firm. *Journal of Political Economy*, 88: 283-307.
- Fama, E. F., & Jensen, M. C. 1983a. Agency problems and residual claims. *Journal of Law and Economics*, 26: 327-349.
- Fama, E. F., & Jensen, M. C. 1983b. Separation of Ownership and control. *Journal of Law and Economics*, 26: 301-325.
- Francois, P. 2001. Employee Care and the Role of Nonprofit Organizations. *Journal of Institutional and Theoretical Economics*, 157 (3): 443-457.

- Glaeser, E. 2003. *The Governance of Not-for-Profit Organizations*. Chicago: University of Chicago Press.
- Hackman J. R., & Oldham, G. R. 1975. Development of the job diagnostic survey. *Journal of Applied Psychology*, 60: 159-170.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. 1976. Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 15: 250-279.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. 1980. *Work redesign*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Hirsch, P., Michaels, S., & Friedman, R. 1987. "Dirty hands" versus "clean models." *Theory and Society*, 16: 317-336.
- Jacobsen, D. I. 2002. *Vad, hur och varför? Om metodval i företagsekonomi och andra samhällsvetenskapliga ämnen*. Lund: Studentlitteratur.
- Jensen, M. C. & Meckling, W. 1976. Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure. *Journal of Financial Economics*: 4-64.
- Levinthal, D. 1988. A Survey of Agency Models of Organizations. *Journal of Economic Behavior and Organization*, 9: 153-185.
- Manz, C. C. 1986. Self-leadership: Toward an expanded theory of self-influence processes in organizations. *Academy of Management Review*, 11: 585-600.
- Manz, C. C. 1990. *Beyond self-managing work teams: Toward self-leading teams in the work-place*. Greenwich, CT: JAI Press.
- Maslow, A. H. 1970. *Motivation and personality*. New York: Harper & Row.
- Mattsson Weijber, K., Carlstedt, A., Blombäck, Å., Nyström, S., Salomonson, H., Prentell, R., Björgell, M., & Larsson, J. 2013. *Sluta Behandla Ideella föreningar som företag*. Dagens Nyheter. <<http://www.dn.se/debatt/sluta-behandla-ideella-foreningar-som-foretag/>>. Hämtad 12 december, 2013.
- Mayer, R. C., Davis J. H. & Schoorman, F. D. 1995. An Integrative Model of Organizational Trust. *Academy of Management Review*, 20(3): 709-734.
- McLean, R. 1989. Agency Costs and Complex Contracts in Health Care Organizations. *Health Care Management Review*, 14 (1): 65-71.
- Muth, M. M., & Donaldson, L. 1998. Stewardship theory and board structure: A Contingency Approach. *Corporate Governance: An International Review*, 6(1): 5-28.
- Nygaard, C., & Bengtsson, L. 2002. *Strategizing: en kontextuell organisationsteori* (2nd ed.). Lund: Studentlitteratur.
- Perloff, J. M. 2003. *Microeconomics*. New York: Addison-Wesley.

Perrow, C. 1986. *Complex organizations: A critical essay*. New York: McGraw-Hill.

Röda Korset. 2013. *Årsredovisning*.

<<http://www.redcross.se/PageFiles/1046/Svenska%20R%C3%B6da%20Korsets%20%C3%A5rsber%C3%A4ttelse%202012.pdf>>. Hämtad 26 oktober, 2013.

Salamon, M. L., & Anheier, K. H. 1992. In search of the non-profit sector. I: The question of definitions. *International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 3(2): 125-151.

SFS.1987:667. *Lag om ekonomiska föreningar*. Stockholm: Justitiedepartementet.

Stake, R. E. 1995. *The Art of Case Study Research*. Thousand Oaks, CA: Sage.

Svensk Insamlingskontroll. 2012.

<<http://svenskinsamlingskontroll.se/sites/default/files/Statistik%20Insamling%202012.pdf>>. Hämtad 8 december, 2013.

Ungdomsstyrelsen. 2013. *Ideellt engagemang i Sverige*.

<<http://www.ungdomsstyrelsen.se/ideellt-engagemang-i-sverige>>. Hämtad 10 december, 2013.

Van Puyvelde, S., Caers, R., Du Bois, C., & Jegers, M. 2012. Governance of Nonprofit Organizations: Integrating Agency Theory with Stakeholder and Stewardship Theories. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 41(3): 431-451.

Van Slyke, D. M. 2007. Agents or Stewards: Using Theory to Understand the Government-Nonprofit Social Service Contracting Relationship. *J Public Adm Res Theory*, 17: 157-187.

Walsh, J. P., & Seward, J. K. 1990. On the Efficiency of Internal and External Corporate Control Mechanisms. *Academy of Management Review*, 15: 421-458.

Williamson, O. E. 1975. *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications*. New York: Free Press.

## BILAGOR

### Intervjumall

Inför intervjuerna har intervjuobjektet presenterats inför vårt fokusområde för att få förståelse för frågorna.

Struktur: De viktigaste, återkommande frågorna är skrivna i kursiv stil. De okursiverade frågorna är specifika för en intervju eller följdfrågor på ett visst ämne.

Syn på:	Frågeställningar
---------	------------------

#### Till donatorer:

- *Hur utvärderar ni Röda korsets prestation?*
- Hur går processen till när ni identifierar potentiella partners?
- *Ser ni något problem med 1-åriga kontrakt?*
- I det praktiska arbetet hur ser uppföljningen ut?
- Skriver ni kontrakt med de individuella organisationerna om gemensamma mål?
- Vad händer i sådana situationer där de verkar som pengarna inte går åt rätt håll?
- Vad skulle konsekvenserna bli om ni märker att de inte stämmer?
- Har ni en aktiv kontroll av Röda Korsets verksamhet?
- *Vad har ni för insyn i Styrelsen arbetet?*
- *Vad har ni för insyn i ledningens arbete?*
- Vad är syftet med dessa möten?
- Hur säkrar ni de kvalitativa insatserna?
- *Ser ni några förbättringsmöjligheter?*
- *Vilka blir Konsekvenser att inte följa avtalen?*
- *Vilken typ av kontroll (t ex informell, kontrakt, revision) anser ni vara den mest dominanta mellan er och styrelse?*
- *Vad är de viktigaste incitamenten för er, i ert sätt att följa upp Röda Korsets handlingar?*
- *Hur viktigt är förtroende i relationen mellan er som biståndsgivare och styrelse/Röda Korset?*
- *Vad tror ni skulle vara mest effektivt, en styrelse med skild generalsekreterare/styrelse. eller en styrelse där GS satt med?*
- *Upplever du att relationen ändrats över tid?*
- Skulle den kunna göra detta?
- *Hur ser ni på kontrakt?*
- Mer för att initiera förtroende?

#### Till styrelse:

- *Vad anser du är styrelsens främsta uppgift?*
- Vad är era mål förutom stadgar?
- *Hur ser relationen med styrelse och ledning ut?*
- *Upplever ni att styrelse och ledning har gemensamma mål?*
- *Vilken typ av kontroll (t ex informell, kontrakt, revision) anser ni vara den mest dominanta mellan styrelse och ledning?*
- *Vad tror du att effekten av ökad kontroll från styrelsen skulle innebära?*
- Förlitar man sig på hård fakta eller snarare det engagemang du pratar om?
- *När ni utformar kontrakt, vad är grundtanken med kontrakten?*

- Tror du att dem längre kontrakten kan påverka?
- *Hur utvärderar ni Ledningens prestation?*
- Har man kontrakt mellan styrelse och ledning för uppnå mål?
- Upplever ni att ni har samma mål?
- *Vad tror ni skulle vara mest effektivt, en styrelse med skild generalsekreterare/styrelse. eller en styrelse där GS satt med?*
- *Mer kontroll av ledning, skulle det förbättra samarbetet?*
- *Relationen mellan biståndsgivare och styrelse - hur ser ni på den?*
- *Förtroende variabeln inom Röda Korsets verksamhet hur se ni på den?*
- Känner ni att ni har öppen dialog med donatorerna?
- Syn på det kontraktet?
- Hur kontrollerar ni att de mål ni och ledningen satt upp följs upp?
- *Hur ser ni på relationen mellan medlemmar och styrelse?*
- Hur anser ni att medlemmarna bäst kan utöva sin makt?
- *I medlemmarnas relation till styrelsen, utgår denna från kontroll eller engagemang?*
- Baseras den på hierarki eller ömsesidighet?
- *Vad har regionsrådet och riksmässan för roll?*
- Vilken typ av kontroll utövar de mot er (formell, informell)?
- *Hur redovisar ni ert arbete för medlemmar?*
- Som aktieägare vill du ha avkastning på satsat kapital, om man liknar medlemmarna hur vet de om att pengarna används på rätt sätt?

#### **Till medlemmar:**

- *Relationen till styrelsen, utgår den ifrån kontroll eller engagemang?*
- Baseras relationen på hierarki eller involvering?
- *Skiljer sig övergripande målen, eller sättet att nå dem?*
- Hur stora krav kan medlemmarna ställa?
- *Hur följer ni upp styrelsen arbete?*
- Vad har den enskilda medlemmen för kontroll?
- Formellt, har Regionsrådet makt över styrelsen?
- Via att de representerar medlemmarna?
- *Vad blir konsekvenser i de situationer där styrelsen inte skött de tilldelade uppgifterna?*
- *Vilken mekanism sprider tydligast signal till medlemmen att arbetet fortlöper som det ska?*
- Hur viktigt är det förtroendet?
- Vad kan medlemmarna utöva för typ av makt?
- Finns det formella kanaler för detta?
- *Om medlemmarna skulle få tillgång till mer rigorös kontroll, skulle detta hjälpa eller stjälpa röda korset?*

#### **Till ledning:**

- *Vad är ledningens relation till styrelse?*
- *Skiljer sig er avdelning från resten?*
- *Gällande relationen, utgår den från kontroll?*
- Specifik kontroll eller sätt att få upp engagemang?
- *Vad har styrelsen för insikt i ert arbete?*
- *Har det uppstått situationer där ni inte är överens om målen?*
- *När ni jobbar, har ni mer kvantitativa eller kvalitativa mål?*
- Finns det behov av kontroll i denna relation?
- *Vilken typ av kontroll tycker du fungerar bäst för att få arbetet att fungera?*
- Då är typen av hård fakta det tydligaste sättet att rapportera?
- *Vad skulle ske om styrelsen kunde öka kontroll, vad skulle det få för påföljder?*
- *Vad tror ni skulle vara mest effektivt, en styrelse med skild generalsekreterare/styrelse. eller en styrelse där GS satt med?*
- Vad tror du skulle kunna höja styrelsen prestation?
- Förtroende, hur viktigt anser du att det är mellan er och styrelsen?



