



LUNDS UNIVERSITET

Ekonomihögskolan

Företagsekonomiska institutionen

FEKH69

Examensarbete i redovisning på kandidatnivå

HT 2014

Styrning, kultur och motivation i idéburna organisationer - En studie av Bräcke diakoni

Författare:

Marte Erland

Lotta Fahlander

Viktoria Hansson

Handledare:

Niklas Sandell

Sammanfattning

Examensarbetets titel:	Styrning, kultur och motivation i idéburna organisationer -En studie av Bräcke diakoni
Seminariedatum:	15 januari 2015
Kurs:	FEKH69, Examensarbete i redovisning på kandidatnivå, 15 högskolepoäng
Författare:	Marte Erland, Lotta Fahlander och Viktoria Hansson
Handledare:	Niklas Sandell
Fem nyckelord:	Styrning, kultur, motivation, idéburen organisation, företagsekonomi
Syfte:	Syftet med uppsatsen är att beskriva och analysera hur man styr organisationer där en idé står över vinst, genom att undersöka betydelsen av kultur och motivation.
Metod:	Denna studie baseras på en kvalitativ metod, där semi-strukturerade intervjuer har utförts. Det empiriska materialet har analyserats och testats mot etablerade teorier.
Teoretiska perspektiv:	De teoretiska perspektiven som studien baseras på är tidigare forskning inom idéburna organisationer samt etablerade och relevanta teorier.
Empiri:	Empirin har baserats på sex intervjuer; två vanliga intervjuer och fyra telefonintervjuer. Respondenterna är alla anställda inom Bräcke diakoni.
Resultat:	Fallstudien har visat att det är svårt att fullständigt implementera traditionella styrverktyg då de fokuserar på vinst. Resultatet visar att ett ökat fokus på vinst kan göra intrång på företagskulturen samt de anställdas motivation. Idéburna organisationer måste därför anpassa sina styrverktyg.

Abstract

- Title:** Control, company culture and motivation in social service nonprofit organizations - A case study of Bräcke diakoni
- Seminar date:** January 15 2015
- Course:** FEKH69, Degree Project Undergraduate level, Business Administration, 15 ECTS Credits
- Authors:** Marte Erland, Lotta Fahlander och Viktoria Hansson
- Advisor:** Niklas Sandell
- Key words:** Control, company culture, motivation, social service nonprofit organization, business and administration.
- Purpose:** The purpose of this study is to describe and analyze how to control organizations in which an idea is above profit, by examining the importance of culture and motivation.
- Methodology:** The study is based on a qualitative approach, where semi-structured interviews were conducted. The new empirical material was then analyzed and tested against established theories.
- Theoretical perspectives:** The theoretical perspectives of the study are based on previous research within the nonprofit sector and existing theories that are relevant for the study.
- Empirical foundation:** The empiric is developed based on six interviews, and contains two regular interviews and four telephone interviews. The respondents are all employed in Bräcke diakoni.
- Conclusions:** The case study concludes that it is difficult to completely implement traditional management tools due to its focus on profit. The result shows that increased focus on profit may compromise company culture and employee motivation. Management tools within the social service nonprofit organization sector must therefore be adapted.

Förord

Vi vill börja med att tacka vår handledare, Universitetslektor Niklas Sandell, för reflekterande feedback och värdefulla råd under tiden som arbetet pågått. Genom sin tillgänglighet har vi upplevt samarbetet som mycket behjälpligt.

Vidare vill vi ta tillfället i akt att tacka Bräcke diakoni som har gjort det möjligt för oss att studera den idéburna sektorn. Ett speciellt tack riktas till de anställda i organisationen som tagit sig tid till att besvara våra frågor.

Till sist vill vi uppmärksamma Ekonomihögskolan vid Lunds Universitet, och tacka för de erfarenheter och den kunskap som har berikat oss de senaste åren.

Lund, 12 januari 2015

Marte Erland

Lotta Fahlander

Viktoria Hansson

Innehållsförteckning

1. Inledning	7
1.1 Bakgrund.....	7
1.2 Problematisering.....	7
1.3 Frågeställning	8
1.4 Syfte.....	8
1.5 Disposition	8
2. Begreppsdefinitioner.....	10
3. Metod	12
3.1 Val av ämne och företag.....	12
3.2 Forskningsansats.....	12
3.3 Undersökningsmetod	13
3.4 Insamling av data	13
3.4.1 Val av respondenter	13
3.4.2 Intervjuförfarande.....	14
3.4.3 Utformning av intervjumall.....	15
3.5 Metodkritik	15
3.5.1 Validitet.....	15
3.5.2 Reliabilitet.....	15
3.5.3 Replikerbarhet.....	16
3.5.4 Generaliserbarhet	16
3.5.5 Källkritik.....	16
4. Fallföretaget Bräcke diakoni.....	18
4.1 Bakgrund.....	18
4.2 Bransch	18
4.3 Organisation	19
4.4 Vision	19
4.5 Värdegrund	20
4.6 Ekonomi.....	20
5. Teoretisk referensram	22
5.1 Traditionell styrning.....	22
5.1.1 SWOT.....	22
5.1.2 Intellectuellt kapital	23
5.1.3 Det Balanserade Styrkortet.....	24
5.2 Kultur.....	25
5.2.1 Denisons modell.....	26
5.3 Motivation	27
5.3.1 Teori för självbestämmande.....	28
6. Empiri	30
6.1 Traditionell styrning.....	31
6.1.1 Ledningsnivå.....	31
6.1.2 Mellanchefsnivå	32
6.1.3 Verksamhetsnivå.....	33
6.2 Kultur.....	34
6.2.1 Ledningsnivå	34
6.2.2 Mellanchefsnivå	35
6.2.3 Verksamhetsnivå.....	36
6.3 Motivation	37
6.3.1 Ledningsnivå	37

6.3.2 Mellancheffsnivå	38
6.3.3 Verksamhetsnivå	38
7. Analys	40
7.1 Traditionell styrning.....	40
7.1.1 Övergripande analys.....	42
7.2 Kultur.....	43
7.2.1 Övergripande analys.....	45
7.3 Motivation	46
7.3.1 Övergripande analys.....	47
8. Slutsats	49
8.1 Avslutande diskussion	50
8.2 Förslag till fortsatt forskning	51
Källförteckning.....	52
Bilagor	56
Bilaga 1: Intervjumall, VD.....	56
Bilaga 2: Intervjumall, Ekonomichef	58
Bilaga 3: Intervjumall, Äldreomsorgschef samt verksamhetschef.....	60
Bilaga 4: Intervjumall, Anställd	62

1. Inledning

I detta kapitel ges en beskrivning av idéburna organisationers utveckling. Detta leder sedan in på dessa verksamheters funktion i samhället. Därefter problematiseras avsaknaden av styrverktyg utformade för dessa verksamheter. Utifrån detta tas en övergripande frågeställning fram samt ett syfte som ligger till grund för uppsatsen.

1.1 Bakgrund

Välfärdssektorn har utvecklats till att bli mer hård och kall i och med Alliansens avregleringar av bland annat sjukvården, apoteken och äldreomsorgen menar Örstadius (2014). I och med att staten inte längre har monopol på de olika marknaderna har nya aktörer kunnat gå in och driva samma typ av verksamheter (Spängs, 2014). Ett flertal av de nya aktörerna gick dock in på marknaden med en betydande skillnad jämfört med staten. Deras högsta mål var inte att producera en samhällsnyttig tjänst utan att gå med vinst. Dessa aktörer har fått skarp kritik och därav stor medial uppmärksamhet. Detta på grund av händelser som är direkta konsekvenser av att de prioriterat vinst före samhällsnytta (Hela Gotland, 2013).

Det som inte fått lika stor uppmärksamhet är att avregleringarna möjliggjorde att idéburna organisationer i högre utsträckning har kunnat etablera sig på de nya marknaderna (Ekonomifakta, 2011). Idéburna organisationer finns även inom andra sektorer men då dess högsta syfte är att tjäna en idé är välfärdssektorn en naturlig marknad för idéburna organisationer att vara verksamma inom (Tillväxtverket, 2012). Då eventuella vinster återinvesteras i verksamheten samtidigt som de inte tillhör den offentliga sektorn fungerar organisationerna som ett slags mellanting av offentlig och privat verksamhet.

Både den förra regeringen och EU har insett samhällsnyttan som idéburna organisationer bidrar med. Exempelvis har regeringen tillsammans med ett antal idéburna organisationer, landsting och kommuner tagit fram en överenskommelse. "Överenskommelsen ska tydliggöra de ideella aktörernas roll inom det sociala området och möjliggöra för dessa att konkurrera på likvärdiga villkor med andra aktörer verksamma på området." (Regeringen, u.å.). En social verksamhet är en typ av idéburen organisation som speciellt syftar till att introducera de människor som av olika skäl står längst ifrån arbetsmarknaden för en arbetsplats. Att det satsas på sociala företag i Sverige och Europa kan tänkas hänga ihop med att arbetslösheten har varit förhållandevis hög de senaste åren i eurokrisens dyningar (SCB, 2014). Här spelar återigen de idéburna verksamheterna en stor roll för samhället genom att fungera som en andra arbetsförmedling. De idéburna organisationerna är dock långt ifrån väletablerade på de svenska marknaderna och fenomenet är inte heller speciellt välkänt bland allmänheten eller välstuderat bland forskarna.

1.2 Problematisering

Pettersson (2013) skriver att det finns få idéburna organisationer tack vare att samhället uppmuntrar traditionellt företagande mer. Även om samhället inte premierar idéburna organisationer i lika hög utsträckning är dessa verksamheter

viktiga för välfärdens utveckling, och därför något vi bör sträva efter att utöka. För att idéburna organisationer ska öka i antal krävs det att de mottas väl av samhället och att regelverk är anpassade för denna typ av organisationer. Det vill säga att traditionellt företagande och idéburna organisationer får samma ställning i samhället. Vad som också styr dessa verksamheters utveckling är forskning inom området.

Teori inom styrning och strategi har de senaste årtiondena fått mycket uppmärksamhet, både inom verksamhets- och forskningsområdet (Tucker och Parker, 2013). I sökandet efter hur man styr en organisation på bästa sätt har en rad modeller utvecklats, ofta med ett tydligt fokus på att maximera vinst (Simons, 1990). Med andra ord har litteraturen i stor grad inriktat sig på vinstdrivande företag, framför strategier som är applicerbara på den växande icke-vinstdrivande sektorn. Icke-vinstdrivande organisationer spelar en stadigt större och viktigare roll i världssamhället, och enligt Urban Institute (2012) växte sektorn med 25% från 2001 till 2011. I takt med denna ökning har skillnaderna mellan vinst- och icke-vinstdrivande organisationer blivit allt mer diffusa. En stor del av den icke-vinstdrivande sektorn opererar sedermera på samma grunder som andra företag. Trots ökningen fortsätter forskningen att fokusera på vinstdrivande företag (Tucker och Parker, 2013).

Det som tidigare nämnts skiljer en idéburen verksamhet från ett företag med vinstsyfte är att de snarare främjar ett värde, en idé, istället för vinst och att eventuell vinst återinvesteras i linje med verksamhetens syfte. Eftersom dessa organisationer inte har ägare som tar del av vinsten, är det inte heller säkert att de har samma perspektiv och syfte med sin styrning. Det är därför av intresse att undersöka styrningen i idéburna organisationer.

1.3 Frågeställning

Utifrån ovanstående resonemang är således den övergripande frågeställningen:

Kan de traditionella styrverktygen appliceras i en idéburen organisation, eller tar kultur och motivation vid när styrverktygen inte räcker till?

1.4 Syfte

Syftet med uppsatsen är att beskriva och analysera hur man styr verksamheter där en idé står över vinst, genom att undersöka betydelsen av kultur och motivation.

1.5 Disposition

I kap 2 diskuteras ett antal olika begrepp som är betydelsefulla för uppsatsen. Detta kapitel ämnar reda ut begreppsvärlden och tydliggöra hur dessa ord bör tolkas fortsatt genom uppsatsen.

I kap 3 beskrivs valet av ämne samt val av fallföretag. Vidare förs resonemang kring de metoder som använts för uppnå studiens syfte. Därefter diskuteras kritik av de metoder som använts.

I kap 4 redogörs för fallföretaget, Bräcke diakoni, som valts för studien. Bräcke diakonis bakgrund, organisation, vision, värdegrund och ekonomi beskrivs kortfattat för att ge en förståelse för de värderingar som finns inom organisationen.

I kap 5 beskrivs den teoretiska referensram som använts i studien. Teorierna redovisas utifrån en indelning i tre olika ämnesområden: traditionell styrning, företagskultur och motivation.

I kap 6 beskrivs respondenterna kortfattat. Vidare anges en sammanställning av de intervjuer som hållits med de anställda på Bräcke diakoni. Redovisningen görs utifrån ämnesområde samt den organisatoriska nivå som respondenterna arbetar på.

I kap 7 används teorin från kapitel fem för att analysera det empiriska material som presenterats i kapitel sex. Analysen görs utifrån de ämnesområden som använts i tidigare kapitel.

I kap 8 redogörs för resultatet av studien. Frågeställningen från kapitlet ett besvaras. Vidare diskuteras resultatet i ett bredare perspektiv samt ett förslag till fortsatt forskning ges.

2. Begreppsdefinitioner

I detta kapitel utreds den särskilda begreppsvärld som existerar inom valt område. Då en del begrepp används synonymt kan det uppstå förvirring. En förklaring ges till hur varje relevant begrepp har använts i uppsatsen och en diskussion förs kring tolkningen av definitionen av idéburen organisation.

Icke-vinstdrivande organisation/ideell organisation

Begreppet icke-vinstdrivande organisation (*non-profit*) används synonymt med ideell organisation. Detta är en sammanslutning som inte har syftet att maximera sin vinst för att kunna dela ut vinsten utan finns till för att främja de ideella målsättningar som organisationens medlemmar har. Dessa verkar ofta inom områden som politik, kultur, religion och miljö. Vanligtvis räknas till denna grupp även idrottsföreningar, sällskapsföreningar, religiösa samfund samt föreningar som bedriver näringsverksamhet men som gör det med ett klart och tydligt ideellt ändamål (NE Nationalencyklopedin AB, 2014).

Idéburen organisation

För att reda ut begreppet idéburen organisation har tre anställda på tre olika idéburna organisationer ombetts beskriva hur de identifierar en idéburen organisation. Famna, riksorganisationen för idéburen vård och omsorg, har en definition av begreppet som också kommer att redogöras för.

Thomas Ericsson, enhetschef på Skåne Stadsmission definierar idéburen organisation som följer:

“Jag definierar en idéburen organisation som en organisation som vilar på och drivs av sin värdegrund. Man har en idé/övertygelse om något och den vill man använda till att skapa samhällsutveckling i den riktningen värdegrunden anger. Den är fristående från stat, kommun och landsting.”

Nilla Helgesson, VD på Föreningen Skyddsvärnet definierar idéburen organisation enligt nedan:

“Idéburen sektor har inga ägare som kan ta ut några vinster, allt återinvesteras i verksamheten. Detta är den mest avgörande skillnaden mellan idéburna och privata/kommersiella (for-profit). Vi (idéburna) drivs också av vår värdegrund medan kommersiella drivs av vinster. Idéburna måste också ha vinst/överskott för att kunna utveckla sina verksamhet men drivkraften är värdegrunden/ideologin.”

Martin Ärnlov, VD på Bräcke diakoni resonerar kring begreppet idéburen organisation på följande sätt:

“Den här sektorn vi är i har använt olika begrepp om man ser tillbaka tio-femton år, och det är väl en tendensiös benämning som ändrar sig lite hela tiden. För sju-åtta år sedan pratade vi mycket om non-profit, ibland pratar man om civilsamhället, och vi pratar om att vi är en idéburen organisation. Just det begreppet använder vi för att markera att vi inte är en organisation som drivs primärt av kommersiella motiv. Företag har förstås också idémässiga motiv, men de finns i första hand för att tjäna pengar. Det är själva grundstrukturen i ett aktiebolag [...]. Vårt ändamål är att vara

en diakonal organisation som jobbar för sin medmänniska och det är en ganska stark och tydlig idé och då är det ganska självklart och naturligt att säga att vi är en idéburen organisation”.

Famna, riksorganisationen för idéburen vård och omsorg, beskriver i sin broschyr *Ett alternativ och en möjlighet* (2013) idéburen organisation på följande sätt:

“Det idéburna företagandet är ett myller av goda intentioner, olika associationsformer, stora och små företag. De har några saker gemensamt: de har alla sociala mål som drivkraft. De återinvesterar vinsterna i verksamheten och drivs utifrån sina värdegrunder. Alla har de sett ett behov och samlats kring en idé; det kan vara en metod, en social uppgift eller en särskild värdegrund. Ofta bedriver de sin verksamhet i nära samverkan med brukarna – och är därför viktiga innovatörer inom vård och social omsorg.”

En idéburen organisation är alltså en form av icke-vinstdrivande organisation. Om en icke-vinstdrivande organisation jobbar utifrån en väldigt stark och förankrad idé och värdegrund definieras organisationen som en idéburen organisation. I praktiken har det också visat sig är att idéburna organisationer ofta använder sig av både avlönade arbetare och volontärer. Begreppet socialt företag kan ibland användas synonymt med idéburen organisation då sociala företag också strävar efter att tjäna en samhällsfunktion. Sociala företag bör dock ses som en undergrupp till idéburna organisationer då de också har ett ytterligare syfte vilket kommer att redogöras för nedan.

Begreppet idéburen organisation används långt ifrån konsekvent i praktiken och är inte speciellt väletablerat hos gemene man. Förklaringar kan vara att begreppet är relativt nytt samt att idéburna organisationer i praktiken ofta gränsar till andra typer av organisationer. I uppsatsen har idéburen organisation en vid innebörd, med minsta gemensamma nämnare att organisationen är fristående från staten samt bedrivs med syfte att göra skillnad i samhället utifrån sin idé där vinsten återinvesteras.

Sociala företag

Dessa företag har som mål att göra skillnad i samhället genom att skapa samhällsnytta och ökad välfärd (Sofisam, u.å.) vilket gör att de kan ses som idéburna organisationer. Det som karakteriserar sociala företag är att deras samhällsnyttiga idé är att integrera människor som av olika anledningar tidigare stått utanför i samhället och arbetslivet. Huvudsyftet för dessa företag är alltså att skapa arbete (Arbetsförmedlingen, u.å).

3. Metod

I detta kapitel ges en beskrivning av ämnesval samt val av fallföretag. Därefter presenteras de metoder som valts för att uppnå uppsatsens syfte. Först diskuteras val av forskningsansats samt för att sedan leda in på de metodval som gjorts för den empiriska studien. Därefter beskrivs den teoretiska referensramen. Med hänsyn till dessa val diskuteras sedan kritik av de metoder som använts.

3.1 Val av ämne och företag

Valet av ämne gjordes utifrån ett intresse att undersöka hur man kan styra och motivera personal utan att använda sig av belöningsystem. Detta är något som kännetecknar den idéburna sektorn och därför var det intressant att se hur styrning fungerar inom dessa verksamheter. Då forskningen om idéburna företag är begränsad sågs detta som en intressant infallsvinkel. Idéburna organisationer är en förhållandevis okänd företagskategori hos gemene man och valdes därför för att belysas. Från början var avsikten att undersöka styrning i stort. Fokus har dock under studiens gång inriktats mot framför allt motivation och kultur. För att erhålla kunskap om ämnet har journalartiklar rörande styrning i allmänhet men också i förhållande till icke-vinstdrivande organisationer inhämtats. Studien inleddes även med en intervju med Bengt Brattgård, psykolog vid Lunds Universitet, för att få grundläggande information om motivation och dess forskningsutveckling.

Ett fallföretag valdes ut för en djupgående studie. En nackdel med att endast studera ett fallföretag är risken att det blir för situationsspecifikt enligt Lundahl och Skärvad (2011). Detta har noggrant övervägts men djup i undersökningen har ansetts viktigare än bredd. För att välja fallföretag gjordes en sökning på internet efter företag som själva definierar sig som idéburna organisationer. En organisation stor nog för en undersökning av styrningen utifrån olika perspektiv önskades. Tre intressanta företag av lämplig storlek kontaktades. Som första alternativ utsågs det företag som fanns närmast geografiskt. Då denna organisation inte ansåg sig ha tillräckliga resurser för att delta försvann detta alternativ. Kontakt hade redan upprättats med Bräcke diakoni vilka var positiva, villiga och hade resurser nog att ställa upp på alla våra önskade intervjuer.

3.2 Forskningsansats

Förhållandet mellan teori och praktik kan delas upp i två uppfattningar: deduktiv och induktiv. Deduktiv teori syftar till att ta ansats i redan tidigare känd fakta samt dess teoretiska överväganden för att utforma en eller flera hypoteser. Hypotesen ställs därefter inför en empirisk granskning. Inom induktiv teori undersöker man förutsättningslöst praktiken, teorin beror således på empirin. Med induktiv teori som angreppssätt dras allmängiltiga slutsatser utifrån specifika observationer. I praktiken är det dock vanligt att en blandning av de två angreppssätten tillämpas men att antingen det deduktiva eller induktiva angreppssättet dominerar (Bryman & Bell, 2013).

I denna studie har en blandning av det deduktiva och induktiva angreppssättet använts. För att få en uppfattning om vad som redan skrivits på området gjordes en litteraturgenomgång och tankar kring hur det borde vara i praktiken uppstod. Därav har praktiken inte helt förutsättningslöst undersökts. Utgångspunkten för studien har dock varit att brett undersöka styrning i fallföretaget för att se vilka aspekter som är intressanta att gå vidare med. Således har intervjuerna fått styra studiens riktning. Då vi utifrån empirin sedan inhämtat relevant teori, kan detta ses som ett induktivt angreppssätt.

3.3 Undersökningsmetod

Inhämtning av empiri kan göras genom två olika typer av metoder: kvantitativ eller kvalitativ. Kvantitativ metod går ut på att göra mätningar för att sedan kunna beskriva eller förklara ett visst fenomen. Kvalitativ metod går ut på att studera individer eller grupper och utifrån dem beskriva och analysera deras beteende eller deras livsvärld (Lundahl & Skärvad, 2011). Den kvalitativa metoden fokuserar på ord under insamling och analys av data samt på hur individer tar in och tolkar sin sociala verklighet. Den sociala verkligheten ses som någonting som hör till individernas skapande och konstruerande förmåga vilket gör den till en ständigt förändrande egenskap (Bryman & Bell, 2013).

Denna studie grundar sig på hur individer uppfattar omgivningen på deras arbetsplats. Således utgår uppsatsen från en kvalitativ undersökningsmetod. Då en omfattande och djupgående studie önskades gjordes en fallstudie av Bräcke diakoni. En fallstudie består av ett, alternativt ett fåtal, fall som studeras i detalj och i flera dimensioner (Lundahl & Skärvad, 2011). Med hjälp av flera perspektiv från individer på olika nivåer inom Bräcke diakoni gavs möjlighet till att få en nyanserad bild av uppfattningen inom organisationen. Vad ledare vill förmedla med hjälp av formell styrning behöver inte nödvändigtvis stå i likhet med det som upplevs av de anställda. Den informella styrningen kan vara en stor del av hur en organisation styrs vilket gör den till en viktig aspekt att fånga. Den informella styrningen nås inte genom enbart ledningens perspektiv varför denna studie ämnar studera tre organisationsnivåer. Undersökningarna gjordes grundligt inom det avgränsade området styrning, med syfte att se individuella skillnader samt likheter mellan individernas uppfattning.

3.4 Insamling av data

3.4.1 Val av respondenter

Uppsatsens empiri baseras på sex intervjuer som hållits med personal på Bräcke diakoni. Respondenterna valdes ut för att täcka in tre olika organisatoriska nivåer inom företaget: ledningsnivå, mellanchefsnivå och verksamhetsnivå. Detta gjordes för att kunna jämföra hur man ser på det valda området på de olika nivåerna. De olika perspektiven möjliggör en undersökning av hur styrningen speglas i hela organisationen och ger studien en större bredd. De som deltagit i intervjuerna framgår i tabell 3.1.

Tabell 3.1

Namn	Befattning	Intervjudatum
Martin Ärnlov	VD	17 december
Manuela Chierici Tilly	Ekonomichef	17 december
Maude Kardell	Äldreomsorgschef	15 december
Pia Skoglund	Verksamhetschef	11 december
Anna Jonsgården	Stödpedagog	19 december
Cecilia Johansson	Stödpedagog	30 december

Genom att inte anonymisera respondenterna tenderar studien att bli mer levande. Det finns dock en risk för att respondenterna inte delger känslig information enligt Lundahl och Skärvad (2011). I denna studie har kontakt med ledningsnivå inletts. Dessa har sedan vidare hjälpt till med kontaktinformation till relevanta personer att intervjua på de olika nivåerna. Detta var det enda sättet att gå tillväga och anonymisering har därför inte varit nödvändig. Detta kan ses som ett potentiellt problem då ledningen kunnat påverka resultatet och bör således tas i beaktande vid läsning av studien.

3.4.2 Intervjuförfarande

Vid kvalitativa forskningsstudier används ofta intervjuer för insamling av information. Intervjuerna kan vara strukturerade, semistrukturerade eller ostrukturerade beroende på vad som vill uppnås med intervjun. En strukturerad intervju innehåller förbestämda frågor vilka ställs i samma ordning till alla respondenter. Vid en ostrukturerad intervju har intervjuaren ett eller flera bestämda teman att behandla med respondenterna snarare än bestämda frågor. Det gör att intervjuerna kan skilja sig mycket från varandra beroende på respondenternas svar (Bryman & Bell, 2013). I denna uppsats används semistrukturerade intervjuer. Den semistrukturerade intervjun är en blandning av de två föregående intervjuformerna. Respondenten ställs inför specifika teman men kan utforma svaren på valfritt sätt (Bryman & Bell, 2013). Frågorna som ställts och de teman som tas upp går igen i alla intervjuer, oberoende av vem som intervjuats. Specifika frågor har dock förekommit till en del respondenter. De teman som behandlats har ställts i samma ordningsföljd till alla respondenter men respondenten har haft utrymme att svara fritt och uppföljningsfrågor har använts.

Respondenterna fick intervjumallen skickade till sig på mail dagen före intervjutillfället. Av de sex personer från Bräcke diakoni som intervjuats kunde endast två intervjuer hållas på deras arbetsplats. På grund av att företaget är beläget i Göteborg och respondenterna inte haft tid närliggande dagar har de fyra andra personerna intervjuats via telefon. Samtliga intervjuer har, efter respondentens godkännande, spelats in för att möjliggöra korrekt återgivning och en noggrann tolkning av intervjuerna. Inspelning kan enligt Lundahl & Skärvad (2011) hämma respondenten då det kan bidra till en mer formell stämning. Detta har övervägts men

nyttan av inspelningen har prioriterats. Materialet har därefter sammanfattats i empirin utifrån relevans.

3.4.3 Utformning av intervjumall

Frågorna hade ett brett fokus för att kunna kartlägga intressanta egenskaper hos Bräcke diakoni. De områden som tagits upp i intervjuerna är strategi, organisationsstruktur och styrning, motivation, företagskultur, nyckeltal och intressenter. En del frågor har formulerats annorlunda till de olika nivåerna beroende på respondentens förhållande till frågan men frågorna har haft som syfte att belysa samma sak. Som tidigare nämnts har det under intervjuerna också getts utrymme för följdfrågor. Intervjumallarna återfinns i bilaga 1-4.

3.5 Metodkritik

Vanlig kritik som riktas mot den kvalitativa forskningsmetoden är att undersökningarna ofta tenderar att bli allt för subjektiva. Detta sker på grund av att resultaten påverkas av forskarnas egna personliga uppfattningar om vad som är intressant och bör fokuseras på. Det finns också en tendens att forskarna påverkas av det nära förhållande de etablerar med undersökningsspersonerna (Bryman & Bell, 2013). Hur dessa problem har hanterats förklaras utifrån validitet, reliabilitet, replikerbarhet samt generaliserbarhet. De källor som använts för insamling av information till studien kommer även att diskuteras.

3.5.1 Validitet

Validitet handlar om studiens giltighet och grad av relevans i det som mäts. Begreppet kan vidare förklaras genom att det man i studien ämnat mäta faktiskt är det som mäts (Mason, 1996, i Bryman & Bell, 2013). Det kan diskuteras huruvida något mäts överhuvudtaget i denna studie. Även om ingen mätning sker bör man se till att syftet med studien nås. Genom ordentligt bearbetade intervjumallar samt väl genomförda intervjuer med respondenterna har relevant information inhämtats. På så sätt har syftet med studien uppfyllts och frågeställningen besvarats. Validiteten i studien anses således hög då intervjuerna gett slutsatser som tydligt kan kopplas till den övergripande frågeställningen.

3.5.2 Reliabilitet

Reliabilitet behandlar pålitligheten och överensstämmelsen i studien. Inom kvalitativ forskning bedöms reliabiliteten främst genom interbedömarreliabiliteten. Denna syftar till att en överensstämmelse görs mellan personerna som forskar om hur informationen skall tolkas (LeCompte & Goetz, 1982, i Bryman & Bell, 2013). I denna studie har därför alla tre forskare närvarat vid intervjuerna i den mån det varit möjligt. Alla intervjuer har spelats in för att forskarna ska kunna lyssna på intervjuerna då de inte närvarat vid intervjutillfällena. Efter varje intervju har respondenternas svar diskuterats för att säkerställa att uppfattningarna om det som

sagts varit desamma bland forskarna. Vidare har analys och tolkningar genomförts tillsammans. Således anses studien ha en god reliabilitet.

3.5.3 Replikerbarhet

Replikerbarhet innebär till vilken grad det är möjligt att upprepa eller reproducera en undersökning och komma fram till samma resultat som tidigare erhållits. Kvalitativa metoder syftar till att studera det sociala sammanhang som personer ingår i. Sociala sammanhang är i ständig förändring och det kan därför vara svårt att replikera kvalitativ forskning då det är svårt att återfå samma sociala kontext som vid tidigare studie (Bryman & Bell, 2013). Om inga större organisatoriska förändringar genomförs bör respondenterna dock ha liknande uppfattning även vid senare tillfälle. Genom att tydligt förklara vårt tillvägagångssätt, vilka personer som intervjuats samt bifoga de intervjumallar som använts är det möjligt att upprepa studien med samma respondenter. En replikation inom rimlig tidsram borde därför ge ett någorlunda likartat resultat.

3.5.4 Generaliserbarhet

Intervjuerna som hölls gav en klar och tydlig inblick i Bräcke diakonis verksamhet och bidrog till att kartlägga organisationens särdrag. Det är dock viktigt att påpeka att resultatet från denna studie inte kan generaliseras till att gälla för alla verksamheter inom organisationen. Studien ger en indikation på hur det ser ut inom Bräcke diakoni eftersom ett begränsat urval av anställda intervjuats. Det går heller inte att generalisera resultatet till att gälla för alla idéburna verksamheter. Det kan däremot antas att resultatet kan ses som en indikator på hur sektorn för idéburna organisationer fungerar i relation till styrning. Detta stämmer överens med Lundahl och Skärvad (2011) uppfattning att man inte kan dra generella slutsatser om en population baserat på resultat från fallstudier. Däremot kan resultaten användas till att se mönster, skapa teorier och använda tidigare forskningsteorier för att jämföra de empiriska resultaten mot.

3.5.5 Källkritik

I denna studie har källorna för insamling av empiri varit anställda personer på olika nivåer inom Bräcke diakoni. Genom respondenter från skilda nivåer har ett brett perspektiv av organisationen kunnat erhållas. Dock förekommer en ensidig bild då endast anställda inom organisationen intervjuats, vilket bör tas i hänsyn vid beaktande av resultaten i denna studie. För att få en ännu mer nyanserad bild av företagskulturen och hur verksamheten fungerar skulle eventuellt brukare av vården också kunna ha intervjuats.

Att intervjumallen skickades till respondenterna via mail dagen före intervjutillfället skulle kunna ha en inverkan på utfallet. Det finns en risk för att respondenterna planerar och synkroniserar sina svar för att ge ett samstämmigt intryck av organisationen. Detta ansågs dock vara av mindre risk då respondenterna arbetar inom olika delar av organisationen. Istället förväntades utfallet påverkas positivt då

respondenterna kunde förbereda sig och fundera kring frågorna och därmed ge ett mer fylligt svar.

I tillägg till intervjuerna har kompletterande information använts. Informationen har utgjorts av företagets hemsida samt årsredovisning och övriga relevanta hemsidor såsom riksorganisationen för idéburen vård och omsorg. Databaser och bibliotek har använts för att inhämta litteratur kring relevanta teorier. Relevansen i källorna har bedömts genom att i första hand se till att använda så nyligen uppdaterad information som möjligt.

4. Fallföretaget Bräcke diakoni

I detta kapitel beskrivs det fallföretag som legat till grund för forskningen. Det redogörs för hur Bräcke diakoni uppkom och hur organisationen verkar i samhället idag. Vidare beskrivs organisationens vision och värdegrund för att ge en förståelse för de värderingar som finns inom företaget. Till sist beskrivs också organisationens ekonomi.

4.1 Bakgrund

Bräcke diakoni startades 1923 i Göteborg som en reaktion mot den misär som fanns bland hamnarbetarna och de fattiga i staden. Grundarna ville göra något åt de dåliga levnadsförhållanden som förekom under denna tid och startade utbildning av diakonissor. Under 1950-1990 stärktes det svenska folkhemmet och samhället började ta ansvar för den sociala välfärden. Den diakonala rörelsens funktion som samhällsnytta minskade. Diakoner var inte längre lika viktiga och de försökte som organisation smälta in mer i samhället och hålla nere den kristna profilen. 1994 trädde lagen om offentlig upphandling i kraft och de tjänster som de tidigare utfört måste från och med denna tidpunkt upphandlas. Bräcke diakoni formulerade sin nya identitet och arbetade med de nya ekonomiska villkoren genom att starta en utveckling till att bli mer affärsmässiga (Bräcke diakoni, u.å.) Om inget annat anges kommer informationen i detta kapitel från företagets hemsida.

Bräcke diakoni gick historiskt från att i ett tidigt skede vara en alternativrörelse till att bli en samhällsnytta för att numera vara en idéburen organisation. Övergången till att bli en idéburen organisation gjordes för att de prioriterar värdegrundsfrågor och står för ett starkt personligt engagemang. Samtidigt gör de det de vill, utan tvång, och påverkas inte av krav på vinster. Bräcke diakoni är således varken en offentlig verksamhet eller ett privat vinstdrivande företag utan ett tredje alternativ inom vård och omsorg.

4.2 Bransch

Vid årsskiftet 2008/2009 kom lagen om valfrihetssystem (LOV), en lag som behandlar upphandlingar som rör tjänster inom hälsovård och socialtjänster (Notisum, 2010). Denna lag utgör förutsättningarna för Bräcke diakonis verksamhet då 98,5% av dess omsättning kommer ifrån statliga upphandlingar (Martin Ärnlov, personlig intervju, 17 december 2014). LOV tillåter alla anbudsgivare som lever upp till stadens godkända krav att ta del i upphandlingen. I upphandlingen tävlar sedan anbudsgivarna om vem som kan leverera mest kvalitet för den ersättning som tidigare bestämts, alternativt till lägsta pris, vilket gör konkurrensen hård (Stockholm, 2013).

Upphandlingsprocessen liknas vid att söka ett jobb enbart efter sitt CV då upphandlingarna inte beaktar hur bra deras etablerade verksamheter fungerar (Martin Ärnlov, personlig intervju, 17 december 2014). Vanligtvis sträcker sig upphandlingarna över en begränsad tidsperiod på tre till fem år med chans för förlängning till maximalt 7 år (Manuela Chierici Tilly, personlig intervju, 17 december 2014) Branschen är på många sätt således begränsad av statliga regleringar.

Branschen för vård och omsorg består av ungefär 84% offentlig verksamhet, 14% privatägd verksamhet och 2% idéburna organisationer. De idéburna organisationerna har växt i antal de senaste åren, men då det totala antalet aktörer har ökat medför det att de idéburna organisationerna har stått kvar på 2% (Martin Ärnlov, personlig intervju, 17 december 2014).

4.3 Organisation

Bräcke diakoni drivs som en fristående stiftelse som inte har något vinstsyfte. Organisationen har sin grund i en kristen människosyn och arbetar för ökad medmänsklighet och människors lika värde. Trots grunden i en kristen tro är alla välkomna till organisationen oavsett vilken tro och livsåskådning man har.

Bräcke diakoni driver ett antal olika verksamheter inom sektorn för vård och omsorg. Alla verksamheter inom organisationen är indelade under tre olika områden. Dessa områden är Äldreomsorg & Hospice, Hälsa & Vård samt Rehab & Funktionshinder. I de olika verksamheterna finns omkring 1000 avlönade medarbetare, men de tar också emot bidrag i form av volontärarbete från privatpersoner.

Styrelsen är stiftelsens högsta organ och består av en ordförande, fem valda ledamöter samt VD. Dessa medlemmar väljs in av sittande styrelse på tvååriga mandat. Under styrelsen kommer ledningsgruppen som styr det löpande arbetet inom organisationen. Ledningsgruppen består av VD, de tre områdescheferna, kvalitetschef, personalchef, ekonomichef och marknadschef.

4.4 Vision

Bräcke diakonis vision är att skapa "Ett medmänskligare samhälle". Deras mål är att arbeta utifrån visionen och göra det så bra att de också inspirerar andra till att verka för ett medmänskligare samhälle. För att konkretisera arbetet mot visionen har de inom organisationen tagit fram ett antal agendapunkter, se tabell 4.1.

Tabell 4.1

<i>Diakoni i praktiken</i>	Idéerna stannar inte i organisationen utan medmänskliga handlingar ska utföras där de behövs, mitt i samhället.
<i>En relationsbyggande kraft</i>	Utgångspunkten är alltid den enskilda människan. Därför är det viktigt att anhöriga, närstående och de professionella blir bättre på att arbeta tillsammans.
<i>Mer kvalitet för pengarna</i>	Samhällets resurser är begränsade. Därför är det viktigt att arbeta för största möjliga nytta för de människor som behöver hjälp, och att våga stå upp för när resurserna prioriteras fel eller är påtagligt otillräckliga.
<i>Lyssna och inspirera andra</i>	Organisationen är ständigt lärande. Forskning och dess resultat integreras i verksamheten och erfarenheter delas

	med andra för att inspirera och göra avtryck i samhället.
<i>Icke-vinstdrivande sektorn ska växa i Sverige</i>	En större mångfald inom vård och omsorg skulle gynna Sverige. Icke-vinstdrivande organisationer tillför andra perspektiv på saker samt ger nya idéer och därför behövs fler liknande organisationer.
<i>Värna stoltheten hos yrkesgrupper</i>	Omsorg är viktigt då man arbetar för och med andra människor. Medarbetarna ska känna yrkesstolthet och man försöker öka viljan att arbeta inom vård och omsorg.
<i>Nya idéer för äldreomsorgen</i>	Med ett växande antal äldre är omsorgen en stor utmaning. Äldre ska få möjlighet att vara en aktiv del av samhället genom bättre metoder, högre kompetens och ta utgångspunkt i den äldres perspektiv.
<i>Ta sig an den psykiska paradoxen</i>	Enligt Bräcke diakoni har vi aldrig haft det bättre samtidigt som vi har fler än någonsin som mår dåligt. Därför måste insatserna för människor med psykisk ohälsa anpassas och vara stödjande så att de kan finna den rätta hjälpen och få vara en del av samhället.

(Bräcke diakoni, u.å.)

Bräcke diakoni har också som mål att i Sverige vara en ledande samhällsaktör inom vård och omsorg. Detta arbetar de med inom organisationen på egen hand men också via samarbete med riksorganisationen Famna. De vill ha en fortsatt utveckling av kvalité och idéburna organisationer samt utveckla de sätt som finns för att stödja människorna de hjälper. Med ledande menar de alltså inte ledande i form av personalantal eller omsättning (Bräcke Diakoni, årsredovisning 2013).

4.5 Värdegrund

Bräcke diakoni arbetar utifrån värdegrunden “Med viljan att se och kraften att förändra”. Med viljan att se menas att de ser individen och möter denne med respekt samt att de ser brister i dagens samhälle och aktivt försöker göra något åt dessa brister. Med kraften att förändra menas att de tror på att deras medarbetare genom engagemang och kunskap kan ge det stöd människor behöver samt att de tror på att alla individer har kraft att skapa mening i sitt liv.

4.6 Ekonomi

Bräcke diakoni är en fristående stiftelse utan vinstsyfte. Även om de inte är ute efter ekonomisk vinst måste ekonomin fungera då det är viktigt för att kunna fortsätta utvecklas och göra större skillnad i samhället (Bräcke Diakoni, u.å.). Idag verksamhetens intäkter främst från uppdrag de får från staten, landsting, kommuner, Svenska kyrkan och privata företag. Utöver detta får de också in bidrag, donationer, kollekter från Svenska Kyrkan samt avkastning från fonder.

Under år 2013 omsatte organisationen drygt 524 miljoner kronor och de gjorde en vinst på cirka 5,6 miljoner kronor (Bräcke diakoni, årsredovisning 2013). De senaste åren har organisationen gjort en blygsam vinst i förhållande till sin omsättning då de startat en del nya projekt som kostat mer än vad de beräknat från början. Eventuell vinst som görs går antingen till forskning, uppstartande av nya projekt eller utveckling av befintliga verksamheter (Manuela Chierici Tilly, personlig intervju, 17december 2014).

5. Teoretisk referensram

I detta kapitel beskrivs den teoretiska referensram som använts för studien. Först redogörs för teorier angående traditionell styrning. Därefter behandlas teorier kring företagskultur och sedan teorier angående motivation.

5.1 Traditionell styrning

Nedan görs en generell genomgång av relationen mellan styrning och idéburna organisationer. Därefter beskrivs teorier beträffande strategisk styrning. Först kommer analysverktyget SWOT att studeras med fokus på det interna perspektivet. Det externa perspektivet kommer inte att redogöras för då detta ligger utanför studiens syfte. Efter SWOT-verktyget kommer intellektuellt kapital samt det balanserade styrkortet behandlas. Den teoretiska referensram som används i detta avsnitt diskuterar huruvida de traditionella styrverktygen lämpas för idéburna organisationer.

En stor del av den icke-vinstdrivande sektorn verkar idag på en konkurrensutsatt marknad och söker därmed efter hur man på bästa sätt styr en organisation, där en hög grad av effektivitet är centralt. Då idéburna organisationer är ett relativt nytt fenomen finns ett betydande glapp i utvecklade strategier och modeller för hur dessa verksamheter bör styras. Resultatet har blivit att dessa organisationer adopterar och applicerar koncept som utformats för vinstdrivande företag. Styrning av vinstdrivna företag är ett väl utforskat ämne och det finns flera olika styrningsmodeller att välja på när företag ska lägga upp en plan för sin verksamhet (Tucker, Thorne & Gurd, 2013).

Att icke-vinstdrivande organisationer använder modeller framtagna utifrån vinstdrivande företag har ibland visat sig framgångsrikt och ibland inte (Tucker, Thorne och Gurd, 2013). Vilka faktorer som är centrala för att skapa effektivitet och framgång i en icke-vinstdrivande organisation har diskuterats, men någon erkänd teori har ännu inte etablerats. Forskning har däremot visat att ett välfungerande system för styrning är en central faktor som positivt påverkar företagets prestanda och resultat oavsett sektor (Herman & Renz, 2008, i Tucker, Thorne & Gurd, 2013).

5.1.1 SWOT

SWOT-verktyget är ett av de äldsta och mest använda analysverktygen tack vare att det är enkelt att implementera, lätt att använda som underlag för styrning samt att verktyget i princip inte kräver några investeringar (Kong, 2008). Enligt Cunningham (1999), Kong (2003) och Lyons (2001, i Kong, 2008) krävs det mer kunskap och skicklighet för att effektivt styra idéburna organisationer jämfört med vinstdrivande företag och hjälporganisationer, då idéburna organisationer ofta bedrivs med hjälp av både avlönade arbetstagare samt volontärer. På grund av de idéburna organisationernas speciella förutsättningar är det enligt Kong (2008) tveksamt om SWOT-verktyget lämpar sig till att tillhandahålla tillräckliga strategiska och analytiska insikter för idéburna organisationer.

En modell som fokuserar på SWOT-verktygets interna perspektiv är Resursbaserad vy (*Resource-based view, RBV*) som fokuserar på företagets interna tillgångar (Kong, 2008). RBV utgår ifrån att företag inom samma bransch har möjlighet att kontrollera olika strategiska resurser. Vidare antas att resurserna inte är fullständigt mobila mellan företag, vilket leder till att företag kan inneha komparativa fördelar under längre perioder. För att lyckas få komparativa fördelar under en längre tid behöver företag förvärva ovanliga, värdefulla, kostsamma att imitera eller icke substituerbara resurser (Barney, 1991). Då mixen av dessa interna tillgångar bestämmer hur väl företaget presterar på marknaden kommer företaget med den bästa tillgångsmixen, utifrån sin idé och strategi, vara marknadsledande (Collins & Montgomery, 1995).

Teorin har bland annat fått kritik för att den främst fokuserar på ett företags inre förutsättningar (Bontis, 1999; Prahalad & Hamel, 1990). Som tidigare nämnts är idéburna organisationer mer komplicerade att styra då arbetskraften både är avlönad och volontär vilket leder till fler moment i den strategiska processen (Cunningham, 1999; Kong, 2003; Lyons, 2001 i Kong 2008). Då den strategiska processen är en del av de interna tillgångarna (Patrickson & Bamber, 1995) kan teorier rörande de interna tillgångarna tänkas vara otillräckliga för att ge en balanserad bild av idéburna organisationers prestationer (Kong, 2008).

5.1.2 Intellectuellt kapital

Intellectuellt kapital definieras av Stewart (1997) som en organisations resurser i förhållande till dess värdeskapande genom investeringar i kunskap, information, intellektuella tillgångar och erfarenheter. Enligt Bontis (1999) och Stewart (1997) med flera består intellectuellt kapital av humankapital, strukturellt kapital och kundrelaterat kapital. De olika områdena innefattar individens intelligens, organisatoriska rutiner samt nätverksrelationer.

Humankapital är en organisations källa till förnyelse och innovationer oavsett hur eller var i organisationen förnyelsen sker. Det krävs en viss attityd, kompetens erfarenhet och färdighet samt en viss nivå av innovation hos de anställda för att organisationen ska uppnå förnyelse. Stewart (1997) argumenterar för att en investering i humankapital jämfört med maskiner är ungefär tre gånger så lönsam vilket gör rekryteringen av anställda samt styrningen av de anställda till en viktig del av företagsstyrningen.

För att sedan delge och sprida humankapitalet inom en organisation krävs strukturellt kapital så som informationssystem, kunskap om organisationens marknad och dess konkurrens, marknadsföringskanaler samt fokuserad styrning för att kunna omvandla den individuella kunskapen till en tillgång hos gruppen.

Kundrelaterat kapital är värdet av en organisations relationer till sina kunder och leverantörer. Varumärke är ett exempel på kundrelaterat kapital där ett högt värderat varumärke leder till att kunder är villiga att betala ett premiumpris i förhållande till en produkts materiella värde. Delad kunskap är också en form av kundrelaterat kapital. Desto bättre relation ett företag har till dess leverantörer, desto högre är sannolikheten att köparen delar sin idé och kompetens med leverantören (Stewart 1997).

5.1.3 Det Balanserade Styrkortet

Nyckeltal togs fram av Kaplan och Norton med syftet att möjliggöra mätning av icke-finansiella värden. Det balanserade styrkortet innehåller en rad nyckeltal för att övervaka hur bra en organisation presterar. Detta sågs ursprungligen från följande fyra perspektiv: finansiellt, kund-, process- och tillväxtperspektiv (Kaplan & Norton, 1996, 2000). Det som utmärker det balanserade styrkortet är dess förmåga att både generera information om tidigare prestationer genom de finansiella nyckeltalen samt information om kommande prestationer genom de icke-finansiella nyckeltalen (Kaplan & Norton, 1996, 2000). Kaplan & Norton (2001) hävdar vidare att det balanserade styrkortet gör det möjligt för idéburna organisationer att överbrygga gapet mellan strategin och den operativa verksamheten, genom att belysa vilken strategisk inriktning organisationens bör ha. Det finns dock flera faktorer som pekar på att det balanserade styrkortet inte passar idéburna organisationer, speciellt de som verkar inom välfärdssektorn (Kong, 2008).

Det balanserade styrkortet premierar en strategi som framtas och utförs utifrån förutsättningen att en stabil målgrupp av kunder alltid finns (Mouritsen et al., 2005) och att konkurrerande organisationer alltid har som mål att maximera sina vinster (Crouch, 2003). När det kommer till idéburna organisationer inom välfärden existerar inte kunder på samma sätt då organisationerna jobbar mot flera intressenter. Konsumenterna som konsumerar tjänsterna skiljer sig vanligtvis mot dem som tillhandahåller det finansiella stödet (Lyons, 2001). Till exempel köper kommuner tjänster av idéburna organisationer men tjänsterna konsumeras av privatpersoner. Det gör att idéburna organisationer inom välfärden inte har kunder utan tjänstemottagande intressenter. De olika gruppernas förväntningar står ofta i konflikt till varandra, och kan till och med vara helt motstridiga (Kong, 2008).

De idéburna organisationerna inom välfärden har som syfte att leverera en samhällstjänst där moral spelar stor roll, snarare än att vara en vinstdrivande organisation som ser till kostnader och kalkyler (Guy & Hitchcock, 2000). Att tillhandahålla samhällsnytta är en förutsättning för idéburna organisationer inom välfärden och därför blir ett styrinstrument baserat på vinstmaximering och kunder opassande (Kong, 2008).

Det balanserade styrkortet kritiserar för att inte vara särskilt flexibelt då de fyra perspektiven och indikatorerna gör styrverktyget relativt begränsat. Det finns därför en risk att chefer i idéburna organisationer vilseleds och enbart fokuserar på de fyra perspektiven inom det balanserade styrkortet. Således prioriteras inte andra, minst lika viktiga, perspektiv (Bontis et al. 1999). Ett perspektiv som inte ingår i det balanserade styrkortet är organisationernas syfte: att tjäna en samhällsnytta. Inte heller medarbetarperspektivet tas i beaktande. Då idéburna organisationers prestationer i hög grad beror på kunskap, är det ett viktigt perspektiv (Hudson, 1999). Det finns ytterligare begränsningar med de existerande perspektiven då man applicerar dem i idéburna organisationer eftersom de bara beaktar kunder som en extern intressent (Bontis et al., 1999).

Idéburna organisationer inom välfärdssektorn verkar inom en komplex marknad tack vare att den ofta är starkt reglerad. Det innebär i sin tur att de externa intressenterna och perspektiven kommer vara mångt fler än kundperspektivet. Det finns vidare en

risk att innovation och färdigheter hos de anställda och volontärer beaktas för lite då det balanserade styrkortet inte har något medarbetarperspektiv. Detta är negativt då idéburna organisationers prestationer i hög utsträckning beror på de kunskaper, färdigheter och erfarenheter som personalen besitter (Kong, 2008).

5.2 Kultur

Företagskultur är ett fenomen som har definierats och studerats av många olika forskare de senaste årtiondena. Smirchich (1983) påstod att organisationskultur borde ses som ett viktigt verktyg som ledare kan använda för att styra organisationen i rätt riktning. Schein (1992) beskrev snarare företagskultur som ett mönster eller en sammansättning av flera grundläggande tankesätt som delas av en grupp människor. Han menade vidare att dessa uppfattningar användes för att generera en smidig intern och extern organisatorisk integration. Daft (2005, i Givens 2012) förklarar företagskultur som en uppsättning värderingar och tankar som delas av organisationsmedlemmarna, och som med tiden introduceras och lärs ut till nya medlemmar. Definitionerna skiljer sig ofta lite, men de flesta studier har kommit fram till samma slutsats; det finns en positiv korrelation mellan stark företagskultur och ekonomiska prestationer (Givens, 2012).

Det finns många faktorer som skapar och påverkar kulturen inom en organisation. Värderingar, symboler, miljö, organisatoriska strukturer, kontrollsystem, maktstrukturer, ritualer och berättelser är bara några av de saker som kan påverka kulturen (Simoneaux & Stroud, 2014). Företagskultur är oftast inte uttryckligen definierad utan finns underförstådd inom organisationen. Den utvecklas över tid, allt eftersom företaget anställer nya medarbetare då de tar med sig sina drag in i organisationen (Investopedia, u.å.). Enligt Simoneaux och Stroud (2014) påverkar företagskulturen också hur människor arbetar tillsammans och vad de kan lyckas åstadkomma tillsammans i arbetet. Det är därför viktigt att man arbetar aktivt för att stödja kulturen.

För att stärka och utveckla kulturen kan man från ledningens sida uppmuntra de anställdas engagemang exempelvis genom brainstorming och inofficiella möten samt låta de anställda få ett ansvar. Detta bidrar till att de anställda känner att de är delaktiga vilket gör att kulturen stärks. Det är också viktigt att de policys som finns inom företaget följs konsekvent över alla nivåer. Genom att uttala vision och värderingar så att alla känner till dem ökar man förståelsen för hur organisationen vill arbeta. Det blir då lättare att låta dessa värderingar genomsyra allt som görs. När nya medarbetare anställs är det viktigt att se till att de har värderingar som liknar de som finns i organisationen för att få en så lyckad matchning som möjligt. Man bör också under upplärningsfasen prata om de värderingar som finns och relatera dessa till företagets historia, strategi och mål så att den anställda direkt kan få en förståelse och applicera det tankesätt som i övrigt används inom företaget (Simoneaux & Stroud, 2014).

Företagskulturen kan både vara bra och dålig för en organisation. Den kan antingen föra samman de anställda och ta organisationen mot förbättringar och goda prestationer, eller hålla tillbaka organisationen från att utvecklas och istället förbli vad den alltid varit. En dålig kultur kan alltså hindra organisationen från att maximera sin

framgång. Egenskaper som framgångsrika företag visar är en levande kultur som tillåts förändras över tid samt att den strategiska planeringen sker löpande. De har en tydlig planeringsprocess som påverkas både upp ifrån och ned samt nedifrån och upp och formulering av värderingar, mål och strategier är tydliga och kommuniceras ut till de anställda. Genom stark kultur klarar man lättare förändringar och anpassning. Det är vidare lättare att anställa och behålla personal på företag med stark kultur då moralen är högre, vilket också signaleras till de kunder som finns (Simoneaux & Stroud, 2014).

Företagskultur inom den icke-vinstdrivande sektorn skiljer sig en del från den vinstdrivande sektorn, både i form av sammansättning och betydelse. Företagskulturen är helt avgörande i många icke-vinstdrivande organisationer då många av dem som arbetar i denna sektor blir motiverade av andra faktorer än monetära belöningar, och förväntar sig således ofta mer av kulturen. Denna sektor drivs av värderingar och idéer, där de anställda söker efter ett meningsfullt jobb med utmaningar som vidare leder till personlig utveckling (Beer, 2009 i Pinho, Rodrigues & Dibb, 2013).

5.2.1 Denisons modell

1990 utvecklade Denison en modell där han delade in företagskulturen i fyra dimensioner: engagemang, enhetlighet, anpassningsförmåga och mission, se figur 5.1. Engagemang och enhetlighet kan ses som verktyg för att hantera interna relationer, och handlar också om graden av flexibilitet i organisationen. Anpassningsförmåga och mission handlar om organisationen i förhållande till externa parter och marknader, samt dess förmåga att hålla sig stabil (Yilmaz & Ergun, 2008). De fyra dimensionerna förklaras nedan.

Engagemang

Dimensionen engagemang påstår att man kan mäta organisationens effektivitet baserat på graden av engagemang från organisationens medlemmar. Den argumenterar för att organisationer med en hög grad av engagemang ger de anställda en känsla av befogenhet över driften, vilket i sin tur resulterar i ett minskat behov av kontrollsystem. Genom ökat ansvar och delaktighet upplever ofta de anställda att denna spelar en viktig roll i de utmaningar som organisationen ställs inför. Enligt teorin kan alla medlemmar dra nytta av denna dimension, och organisationer som kännetecknas av en hög delaktighet använder ofta ett mer informellt styrsystem (Denison, 1990, Givens, 2012).

Enhetlighet

Dimensionen enhetlighet understryker vilken påverkan en stark företagskultur kan ha på organisationens effektivitet. Enligt Denison (1990) kommer en gemensam trosuppfattning och gemensamma värderingar resultera i en förbättrad förmåga hos organisationens medlemmar att tillsammans utföra samordnade insatser. Teorin påstår att organisationer som baserar sin kultur på värderingar som i stor grad tilltalar de anställda har goda förutsättningar för att bygga en stark företagskultur som enkelt kan implementeras hos gruppens medlemmar.

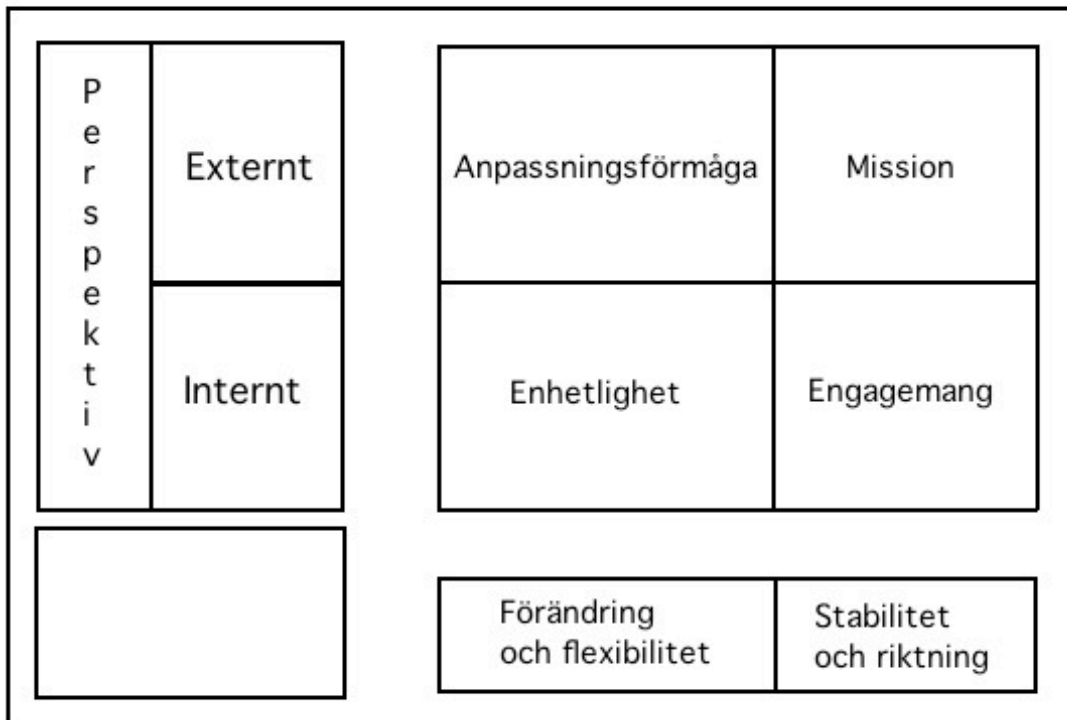
Anpassningsförmåga

Anpassningsförmåga fokuserar på organisationens förhållande till externa relationer. Detta kan vara kunder, leverantörer, konkurrenter, stat eller liknande. Hur anpassningsbar en organisation är till den externa miljön bestäms av dess förmåga att registrera, värdera och vidare reagera på de signaler som tas emot. Detta är väsentligt för att överleva på en dynamisk marknad och ha möjlighet att utvecklas i takt med omvärlden (Denison, 1990, Yilmaz & Ergun, 2008).

Mission

Missionsdimensionen påstår att organisationer som bygger sin verksamhet runt en idé eller konkreta värderingar, ger de anställda en klarare bild av vilken riktning organisationen rör sig mot. Denison (1990) förklarar att, genom att skapa en klar bild av organisationens sociala roll, blir det lättare för verksamheten att etablera sina mål, och vidare lättare för de anställda att förhålla sig till dem. Att bygga sin verksamhet på en idé resulterar ofta i att medlemmarna upplever en inre motivation i arbetet.

Figur 5.1



Denisons Modell (Givens, 2012). Modellen visar de fyra dimensionerna i relation till de interna och externa perspektiven.

5.3 Motivation

Motivation inom arbete och organisation är ett ämne som under lång tid har varit i fokus för forskning. Det är en väletablerad uppfattning att de anställda inom offentlig sektor drivs av andra motivationsfaktorer än anställda i vinstdrivande företag (Park & Word, 2009). Däremot finns det lite litteratur som studerar relationen mellan motivationsfaktorer och den icke-vinstdrivande sektorn, samt om de anställda

motiveras av samma faktorer som anställda i offentlig sektor. Enligt Bengt Brattgård (personlig intervju, 8 december 2014) har man sett ett ökat fokus på inre motivation i många företag. Denna trend är synlig i både vinst- och icke-vinstdrivande branscher, men även om fokus ökat på inre motivation menar Brattgård att den yttre motivationen oftast väger tyngst för de flesta människor i sina arbeten. Debatten kring effekten av inre och yttre motivation har varit central i tidigare forskning. En allmän uppfattning är att inre motivation i mindre grad uppstår i jobbsammanhang som en konsekvens av att erkännande från chefer och kollegor fokuseras. Trots att yttre motivation är mer synlig än inre i de flesta branscher, påstår många forskare att externa belöningar inte nödvändigtvis underminerar den inre motivationen (Moran et al, 2012).

Inre motivation uppstår när människor inte känner sig pressade, utan drivs av ett genuint intresse som gör att arbetet blir en tillfredsställelse i sig själv. Brattgård (personlig intervju, 8 december 2014) menar att den viktigaste faktorn för att generera inre motivation är personlig utveckling. Typiska faktorer som genererar yttre motivation är pengar och andra belöningssystem. Dock har det visat sig att lön inte nödvändigtvis är en konstant faktor, och att lönen betydelse varierar genom arbetslivet. Huruvida den anställda upplever betydelsen av arbetsinnehållet samt arbetsmiljön antas ha en genomgående påverkan på den yttre motivationen, oavsett ålder, bransch eller ställning.

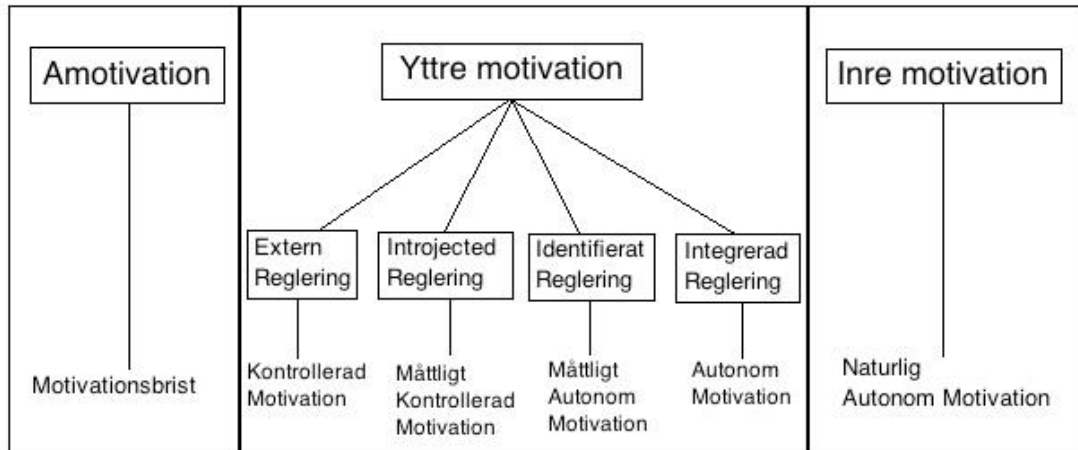
5.3.1 Teori för självbestämmande

Teorin för självbestämmande (*Self-determination theory*, SDT) kartlägger människans psykologiska motivationsfaktorer, och är speciellt utformad för den icke-vinstdrivande sektorn. Teorin utvecklades av Deci och Ryan i 1985 och har blivit värderad, utvecklad och kontextualiserad av en rad andra forskare. Centralt i teorin är förhållandet mellan självbestämmande motivation och kontrollerad motivation, se figur 5.2. *Självbestämmande motivation* kan definieras som känslan av att kunna välja själv, och framkommer om en person involverar sig i något för att denna önskar det eller finner det intressant. Denna typ av motivation är en form av inre motivation. Motsatsen är när en person eller anställd involverar sig i något för att denna känner sig pressad till att göra det. Yttre belöningar används således för att generera en *kontrollerad motivation*. SDT lägger fram tre grundläggande psykologiska behov som modellen menar påverkar graden av motivation hos en människa. Dessa är kompetens, graden av självbestämmande, samt graden av tillhörighet (Gagné & Deci, 2005).

Kompetensdelen handlar om att människan måste känna att den behärskar det den gör, ju mer kompetent man känner sig, desto mer motiverad blir man. Därför är det viktigt att den anställda själv känner att den klarar att nå uppsatta mål, övervinna utmaningar, känner en viss kontroll över arbetets utfall samt får erkännande (Williams et al, 2014). Graden av självbestämmande bestäms av hur mycket en anställd personligen kan bestämma över sina arbetsuppgifter. Ansvar och tillit från medarbetare spelar en väsentlig roll. Tillhörighetsdelen handlar om att den anställda blir motiverad av att känna att den är en del av något större. Det är därför centralt att den anställda känner en tillhörighet till resten av organisationen och en närhet till sina medarbetare. En positiv och stark företagskultur är viktig. Graden av tillhörighet kan

vidare påverka personalens lojalitet till organisationen och därmed skapa en låg personalomsättning. För många företag är det en stor utmaning att behålla sina anställda (Fisher, 2011). Övergripande förklarar SDT att människor känner sig motiverade i sitt arbete då de känner sig fria, kompetenta, och inte upplever tvång eller press (Gagné & Deci, 2005).

Figur 5.2



Teorin för självbestämmande. Figuren visar hur modellen baseras på två motpoler, där inre motivation, som kännetecknas av egen vilja till att jobba, representerar den ena polen, och den andra polen kännetecknas av brist på motivation (Gagne & Deci, 2005).

6. Empiri

I detta kapitel ges en kortfattad beskrivning av respondenterna. Vidare redovisas en sammanställning av det som framkommit under intervjuerna med de anställda på Bräcke diakoni. Denna sammanställning är indelad utefter områdena traditionell styrning, kultur samt motivation. Under respektive område redovisas svaren utifrån de organisatoriska nivåerna som respondenterna tillhör.

De respondenter som deltagit i studien beskrivs nedan. Ett organisationsschema tydliggör deras position i organisationen i förhållande till varandra, se figur 6.1.

Ledningsnivå

Martin Ärnlov har varit VD inom organisationen sedan 2008 och har innan dess innehaft positionen som ekonomichef. Före tiden på Bräcke diakoni har han arbetat inom den privata sektorn i helt andra branscher.

Manuela Chierici Tilly arbetar som ekonomichef. Hon började arbeta på Bräcke diakoni 2008 och har tidigare arbetat inom den privata vårdsektorn.

Mellanchefsnivå

Maude Kardell är äldreomsorgschef på Bräcke diakoni och har arbetat inom organisationen sedan 2007. Hon har tidigare arbetat inom den kommunala vårdsektorn.

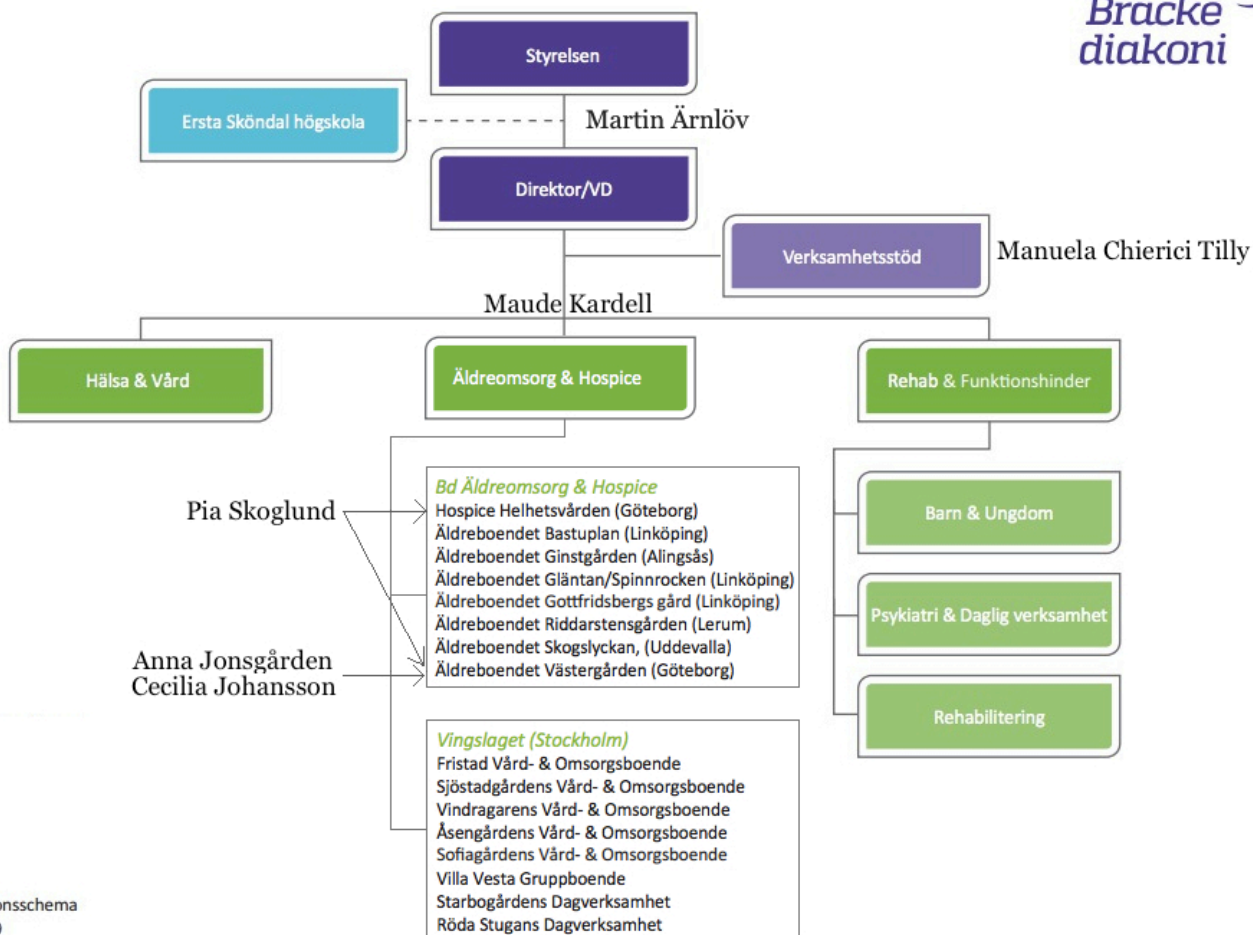
Pia Skoglund arbetar som verksamhetschef. Hon ansvarar för heltidsvården/hospice samt korttidsboende för ung demens.

Verksamhetsnivå

Anna Jonsgården är utbildad stödpedagog. Hon arbetar på Norrgårdens korttidsboende samt Södergården och har arbetat i organisationen i elva år. Före tiden på Bräcke diakoni har hon arbetat inom den kommunala vårdsektorn.

Cecilia Johansson är utbildad stödpedagog. Hon arbetar på Södergården demensboende och har arbetat inom Bräcke Diakoni i fem år.

Figur 6.1



Organisationschema
2014-10-09

Modifierad utifrån organisationschema, Bräcke diakoni (2014).

6.1 Traditionell styrning

6.1.1 Ledningsnivå

Enligt Martin Ärnlov är styrelsen tydlig i sin styrning men ger honom och resten av ledningsgruppen stor frihet och stort förtroende att ta beslut. Både Ärnlov och Manuela Chierici Tilly upplever att organisationen är platt och har tydliga vägar för intern information. Då det är viktigt med verksamhetsnära beslut är det viktigt att de anställda på verksamhetsnivå och deras närmsta chefer känner utrymme för att kunna fatta beslut. Det är dock viktigt att Ärnlov snabbt får reda på om det sker något utöver det vanliga, både positiva och negativa händelser, så att han alltid är uppdaterad.

Utifrån styrelsens övergripande organisationsidé och mål är det Ärnlov tillsammans med ledningsgruppen som har i uppgift att formulera en strategi för hur organisationen skall nå målen. Ärnlov menar att en viktig del av Bräcke diakonis strategi är att hela tiden jämföra nya projekt med organisationens grundidé. Deras val av verksamhetsutövning kan alltså variera, så länge de känner att projektet uttrycker Bräcke diakonis organisationsidé. Chierici Tilly belyser också Bräcke diakonis vilja

att hjälpa och göra gott i samhället. Hon understryker dock att en välmående ekonomi och långsiktig tillväxt är en förutsättning för att kunna fortsätta driva verksamheten.

“Vi vill göra gott för flera och det kan ju bli så att vi måste växa för att kunna göra det. Så vi har ju ett tillväxtmål [...] att vi ska växa mellan 5 till 10% på olika sätt. Det kan vara antingen genom att bli ett större företag eller via anbud och liknande [...]. En sund verksamhet bör ha ett plus på mellan 2 och 5% av omsättningen [...]. Bara för att vi är nonprofit betyder det inte att vi inte ska gå med vinst”. – Chierici Tilly

Båda respondenterna nämnde kommuner som organisationens viktigaste intressenter. Ärnlov berättar att 98,5% av Bräcke diakonis omsättning kommer från offentliga upphandlingar. Han menar också att kommunernas krav och beslut påverkar Bräcke diakonis strategi i stor utsträckning då upphandlingarna som tidigare förklarats är en förutsättning för att Bräcke diakoni ska kunna bedriva sin verksamhet.

För att kartlägga Bräcke diakonis olika verksamhetsområden samt ge underlag för deras strategiarbete används SWOT-verktyget årligen. När strategin har bestämts används det balanserade styrkortet för att sätta upp samt följa upp mål knutna till strategin. För Chierici Tilly är budgeten ett viktigt verktyg för kommunikation och kontroll. Avviker en post i budgeten avsevärt eller under en lång tid är det ett underlag för diskussion där den ansvarige verksamhetschefen får förklara varför posten avviker. Chierici Tilly berättar dock att Bräcke diakoni inte använder sig av köpstopp eller investeringsstopp, däremot kan investeringar ibland behöva skjutas upp.

Det balanserade styrkortet används i hela verksamheten. En del nyckeltal återfinns i hela verksamheten, medan andra är verksamhetsspecifika, då verksamheterna skiljer sig åt. Styrkortet består av fem perspektiv: kund, arbetssätt, förnyelse och utveckling, medarbetare samt ekonomi. Chierici Tilly anser att alla perspektiv är viktiga men menar också att perspektiven står i den ordningen som angetts av en anledning. Respondenten berättar vidare att nyckeltalen man använder inom Bräcke diakoni inte skiljer sig speciellt mycket från de man använder i vinstdrivande verksamheter inom samma bransch. Skillnaden ligger i vad Bräcke diakoni gör med den eventuella vinsten, det vill säga att den återinvesteras och inte delas ut.

6.1.2 Mellanchefsnivå

På denna nivå upplevs styrelsens styrning som mjuk men tydlig. Både Maude Kardell och Pia Skoglund känner att styrelsen har förtroende för de anställda då det finns stort utrymme för att fatta egna beslut. Respondenterna menar att de känner stor grad av ägarskap i frågor inom deras områden. Styrelsen är ansvarig för de långsiktiga målen och arbetet med det övergripande styrkortet berättar Skoglund. De är således inte med och påverkar vid utveckling av arbetssätt men kan däremot vara intresserade menar Kardell. Båda respondenterna benämner organisationens övergripande strategi som att jobba långsiktigt. Skoglund nämner även medmänsklighet och Kardell att organisationen ska bli större på marknaden. Till följd av att vara en stor aktör menar Kardell att de kan dra nytta av skalfördelar i och med att både kunna ha spetskompetens och allmänvård. Som stor aktör kan de även påverka äldreomsorgen regionalt och nationellt så att branschen utvecklas och blir bättre.

Även respondenterna på mellanchefsnivån definierar kommunerna som Bräcke diakonis främsta intressent och Kardell menar att kommunerna självklart påverkar deras arbete. Inte på så sätt att de alltid anpassar sig men att de alltid måste ta ställning till förfrågningsunderlagen kommunerna går ut med. Bräcke diakoni måste ta ställning till ifall de kan bedriva sin verksamhet med dess värdegrund utifrån förfrågningsunderlagen från kommunerna. Enligt Kardell kopplar organisationen tidigt sina mål och strategier till sin värdegrund samt till den nationella värdegrunden. Denna är en del av socialtjänstlagen där det tydligt lyfts fram *“att varje äldre har rätt till ett värdigt liv och att få känna livskvalitet och värdighet”*. För att säkerhetsställa att organisationen uppfyller sina mål följs arbetet upp genom individuppföljningar och brukarundersökningar som utförs av både Bräcke diakoni och socialstyrelsen. Förutom den interna kontrollen blir även Bräcke diakoni kontrollerade av deras externa beställare samt IVO (Institutionen för Vård och Omsorg) som säkerhetsställer kvaliteten hos tjänsterna som Bräcke diakoni tillhandahåller.

SWOT-verktyget används inte bara på övergripande nivå utan även bland chefer på verksamhetsnivå för att göra en grundläggande kartläggning menar Kardell. Genom modellen skapas en gemensam bild av vart organisationen befinner sig i nuläget. Analysen ligger också till grund för en vidare riskanalys. En annan modell som används är det balanserade styrkortet, vilket används som ett verktyg för att sätta upp och följa upp mål. Efter att ledningen har beslutat hur det balanserade styrkortet ska se ut på en övergripande nivå bryter Kardell tillsammans med driftchefer och medarbetare ner de övergripande nyckeltalen för att göra de mer verksamhetsanpassade. Då verksamheterna själva bryter ner målen utifrån sin verksamhet anpassas det balanserade styrkortet enligt Skoglund. Vissa nyckeltal revideras årligen och vissa kvartalsvis, då man på ekonomiavdelningen går igenom om de fortfarande är relevanta. Skoglund berättar också att man tillsammans med ekonomi- och personalavdelningen två gånger per år följer upp nyckeltalen för äldreomsorgen.

Kardell berättar att informationsflöden i stort är ett problem då informationsflödena både internt och externt är stora vilket kan leda till svårigheter att analysera och veta hur man på ett bra sätt ska använda informationen. Då Bräcke diakoni är geografiskt spridda är mail en viktig källa för informationsspridning. Förutom mail är uppföljningsmöten och gemensamma planeringsdagar med driftcheferna viktiga forum för att förmedla information vidare. I styrningen av sina anställda upplever Skoglund att tydliga roller är viktigt, man ska veta vad man har ansvar för. Ansvarsområdena följs upp två till tre gånger per år där man redovisar hur långt man har kommit. Kardell tar upp andra delar av styrningen i Bräcke diakoni, exempelvis att alla anställda ska gå en viss utbildning.

6.1.3 Verksamhetsnivå

Enligt Anna Jonsgården går Bräcke diakonis vision i linje med deras föregående slogan *“hos oss växer människor”* vilket Jonsgården tolkar som att de vill nå ut till alla, även till dem med ovanliga sjukdomar. Exempelvis var Bräcke diakoni de första att rikta sig mot yngre personer med demenssjukdom. Även Cecilia Johansson tar upp deras föregående slogan och nuvarande vision *“ett medmänskligare samhälle”* vilka hon tycker genomsyrar verksamheten och som de anställda arbetar utifrån.

Ledningsgruppen har jobbat mycket med att förmedla Bräcke diakonis vision genom att ge information om visionen ute bland arbetsgrupperna vilket Jonsgården tycker att de har lyckats bra med.

De anställda på verksamhetsnivån blir inte involverade i användningen av SWOT-verktyget men däremot vid användningen av det balanserade styrkortet. Jonsgården och hennes kollegor får vara med och utforma styrkortet för att sedan även följa upp och utvärdera styrkortet årligen. Hur Bräcke diakoni ligger till med budgeten får verksamhetsnivån information om genom arbetsplatsträffar. Där går regionchefen igenom hur enheten ligger till, vad de bör fundera över i framtiden och de anställda får då en chans att påverka budgeten berättar de båda respondenterna. Jonsgården känner sig inte styrd ekonomiskt utan känner att hon har fria händer att fatta egna beslut inom rimliga gränser. Någon åtstramning har hon aldrig upplevt, tvärt om, om hon har bett ledningen om finansiering till ett nytt projekt har det inte varit något problem att få pengar till projektet.

Både Jonsgården och Johansson anser att informationen angående deras dagliga arbete är både tillräcklig och tydlig. Jonsgården berättar att hon utöver information angående hennes dagliga arbete får information om vad som har skett på andra avdelningar. Det tycker respondenten är bra då hon är en ambassadör för Bräcke diakoni och gärna delger hennes vänner och bekanta om vad som sker på hennes arbetsplats. *”Jag är en del av Bräcke, och då vill jag ju veta vad som sker på Bräcke”*. Jonsgården tror också att det faktum att hon geografiskt jobbar så pass nära ledningen ligger till grund för hennes goda relation till ledningen.

”Vi äter i samma matsal som dem, vi har aktiviteter tillsammans med dem. Vi träffas på ett väldigt otvunget sätt och då blir det att man pratar med varandra och diskuterar frågor med varandra, kan komma med synpunkter och idéer och det är inget konstigt med det, utan alla blir hörda och alla lyssnar på oss”. - Jonsgården

Johansson nämner Bräcke diakonis intranät som en viktig källa för information. Respondenten avslutar med att nämna att hon inte får så mycket information om vad styrelsen jobbar med men säger också att informationen säkert finns då hon inte tror att det är hemligt men att hon aldrig har tagit del av dokument från styrelsemöten.

Jonsgården upplever inte styrningen som speciellt hård då hon och hennes kollegor får mycket ansvar samt att de på sin avdelning har olika ansvarsområden vilket gör att de sköter sig väldigt mycket själva. Johansson delar samma uppfattning då hon upplever stor frihet i jobbet. *”Jag tar många beslut själv tillsammans med mina kollegor, vi känner att vi har våra chefers förtroende att utforma omsorgen och stödet på det sättet som vi tycker är bäst.”* Ingen chef styr med hela handen så länge de anställda inte ber om det. Chefen fungerar mer som ett bollplank som man kan rådfråga vid behov tycker både Jonsgården och Johansson.

6.2 Kultur

6.2.1 Ledningsnivå

Ärnlöv beskriver kulturen inom Bräcke diakoni som empatisk. Han menar att man har en stor respekt för det individuella människovärdet inom organisationen och att man

tror gott om människor. I grunden litar på alla och kan därför jobba decentraliserat. Chierici Tilly beskriver företagskulturen som *”öppen och tillåtande, att det kanske blir misslyckande projekt ibland utan att man förlorar jobbet”*. Man uppmuntrar de anställda till att vara modiga genom att lyssna till nya idéer samt stöttar nya projekt. Hon menar även att om man känner att man inte får respons från närmsta chef kan man alltid vända sig till någon annan inom organisationen. Chierici Tilly berättar vidare att företagskulturen är speciellt viktig när Bräcke diakoni tar över verksamheter genom upphandling från kommunen, men att de korta avtalstiderna ofta gör det svårt att implementera kulturen.

”Det är viktigt att den nya verksamheten upplever en skillnad att vara hos oss än att vara inom kommunen. Men detta tar ofta tid; de anställda är ofta kvar i samma lokaler, och har kanske samma chef som tidigare. Tyvärr tar det nästan tre år innan man kanske tycker att man känner att man tillhör en organisation. Har man då korta avtalstider blir det lite hattigt”. - Chierici Tilly

Företagskulturen är viktig för organisationen, framför allt i ett idéburet företag, där det krävs att kulturen hänger ihop med de grundvärderingar som finns inom företaget menar Ärnlov. Därför arbetar de aktivt med kulturen genom att kommunicera värderingar internt och att tänka på hur man profilerar nya satsningar, introducerar nya medarbetare och chefer samt vidareutbildar sin arbetskraft. Detta för att visa att man tror på sina medarbetare. Ärnlov berättar vidare att han tror att företagskulturen som han upplever speglas i organisationen i stort och att man kan hitta samma kultur på alla olika nivåer i företaget. Även Chierici Tilly menar att kulturen är gemensam och något som finns i hela organisationen. Hon påpekar dock att det skulle kunna skilja sig inom olika avdelningar på grund av att verksamheterna har olika incitament men att fokuseringen i stort och bemötandet alltid är densamma.

Angående de kristna värderingarna som ligger till grund för Bräcke diakoni poängterar Ärnlov att de är en diakoni och utför diakonala medmänskliga handlingar, men att man som organisation är tydlig med att man har sitt ursprung i den kristna människosynen. Detta är något man vidare i organisationen inte ytterligare definierar eller lägger kraft på menar Ärnlov. Han berättar vidare att man har präster och diakoner anställda men att dessa diskuterar existentiella frågor snarare än kristen tro. Chierici Tilly påpekar att tro inte är något man diskuterar exempelvis vid anställning och de båda respondenterna menar att det är en privat sak så länge man själv inte väljer att prata om det. På Bräcke diakoni samarbetar man ibland även med organisationer inom andra religioner. Exempelvis anordnades en dag där man från tre olika religioner belyste funktionshinder utifrån sina olika perspektiv för att lyfta den existentiella dimensionen. Ärnlov påpekar också att om de boende önskar, ser de till att de får träffa andra religionsutövare som en imam eller liknande.

6.2.2 Mellancheftsnivå

Kardell beskriver organisationens kultur som tillåtande. Att det är en kultur som präglas av engagemang och en vilja att göra sitt bästa. Man vill inom organisationen jobba med hög kvalitet och att det ska vara professionellt. Hon anser att kulturen på de olika nivåerna och verksamheterna inom organisationen är relativt genomgående. Skoglund beskriver kulturen som öppen och lättsam och påpekar att det är nära vägar till alla funktioner inom organisationen.

Kardell arbetar aktivt med kulturen genom att för medarbetarna belysa de olika långsiktiga mål som verksamheterna har, samt belysa det positiva som organisationen gör för samhället. Att diskutera vad man vill göra, förändra samt bidra med inom organisationen medför en stark känsla av att man är med och påverkar och arbetar gemensamt menar de båda respondenterna. Kardell berättar att det är viktigt att man *“bygger broar både externt och internt så att man arbetar som en förebild och själv aktivt arbetar på det sätt som man vill få andra att arbeta”*. Skoglund förklarar att hon fokuserar på att alla ska må bra och vilja gå till jobbet genom att arbeta med diskussioner där fokus läggs på trivsel samt konflikthantering.

Den kristna tron är något som ligger till grund för organisationen men det poängteras också hur man ser på diakoni idag och det tydliggörs att alla är välkomna enligt Kardell. Genom att ha anställda präster och diakoner märks den kristna tron ute i verksamheten vilket skiljer Bräcke diakoni från andra organisationer menar Skoglund. Kardell menar dock att dessa anställda kan ge stöd i existentiella frågeställningar och i medmänsklighetsfrågor som inte nödvändigtvis behöver knytas an till en viss religion. Bräcke diakoni försöker se till att de som vill utöva en religion, oavsett vilken, ska få den möjligheten men att det inte är någonting som påtvingas. Då de anställdas religion inte framkommer menar Kardell att hon inte tror att de anställda känner sig pressade att tillhöra en viss grupp eller att behöva tänka på sin religiösa tillhörighet. Inom organisationen genomförs en medarbetarenkät om kopplingen till svenska kyrkan. I denna framgår enligt Kardell att de anställda menar att den kristna närvaron ligger på en lagom nivå. Däremot talar hon vidare om att allmänheten ofta har en föreställning om att man är kristen när man arbetar inom organisationen.

6.2.3 Verksamhetsnivå

Jonsgården beskriver Bräcke diakonis företagskultur som välkomnande och lyhörd. Man tar till vara på alla kompetenser, lyssnar på varandra och uppmuntrar diskussion och nya idéer, vilket hon ser som ovanligt i omvårdnadsbranschen. Johansson beskriver kulturen som varm, nyfiken och engagerande. Hon menar att det finns ett driv hos alla medarbetare och att man blir sedd inom organisation oavsett på vilken nivå man arbetar. Jonsgården har tidigare arbetat i andra kommuner och har upplevt kulturen där annorlunda och föredrar den kultur som Bräcke diakoni lyckats åstadkomma. Detta understryker hon genom att berätta att hon provat andra ställen men alltid velat komma tillbaka till Bräcke diakoni. Johansson berättar att hon upplever att alla som jobbar på Bräcke diakoni *“verkligen vill jobba här”*. Även hon har jobbat på andra företag i branschen och påpekar att relationerna spelar en större roll i Bräcke diakoni. Hon menar att hon blir mer värnad om som medarbetare och även känner att hon gör en skillnad i större utsträckning på Bräcke diakoni än i de tidigare företag där hon snarare känt sig som en robot.

De båda respondenterna anser att kulturen är jätteviktig för företaget och för deras trivsel. Jonsgården berättar vidare att både chefsnivån och medarbetarna på verksamhetsnivån arbetar för en bra kultur. Dels genom att ha diskussionsforum som cheferna sett till att de ska ha och dels genom att arbeta med det i sin arbetsgrupp på eget bevåg. Johansson uppfattar att kulturen är lika på de flesta nivåer inom organisationen då hon anser att cheferna litar och lyssnar på sina medarbetare. Hon upplever heller inte någon vinstfokus från cheferna, åtminstone inte utåt sett.

De religiösa värderingarna som ligger till grund för organisationen menar Johansson inte märks av i kulturen. Hon anser att de arbetar för medmännisklighet snarare än kristna värderingar, men påpekar dock att detta i och för sig skulle kunna ha sin grund i de religiösa traditionerna. Både Johansson och Jonsgården berättar att de religiösa värderingarna inte påverkar dem personligen, men att det kan göra det för andra i organisationen. Johansson berättar dock att hon värdesätter möjligheten till att prata med diakonerna och prästen om tunga saker, något som har hjälpt motivation och arbetsglädjen tidigare.

6.3 Motivation

6.3.1 Ledningsnivå

På ledningsnivån var en viktig personlig motivationsfaktor ansvar, både i form av tillit från styrelsen, men också i form av ansvar mot sina medmänniskor. Ärnlov berättar att hon känner att individen har ett ansvar för sina medmänniskor och att det är viktigt att detta reflekteras i arbetet. *“För mig är det viktigt att alla de timmarna och den kreativa energin jag lägger på arbetet leder till något som jag personligen upplever som vettigt och meningsfullt”*. Även Chierici Tilly pratar om socialt ansvar, men också att en viktig motivationsfaktor för henne handlar om att känna att man blir hörd. Hon understryker att det är viktigt att känna att man kan komma med nya idéer. *“Jag motiveras av att det är lätt att kunna få gehör, att det är lätt att kunna förändra saker om man har idéer [...] Bräcke är ingen rädd organisation, man vågar kasta sig in i projekt som man inte vet så mycket om”*. De båda respondenterna har tidigare arbetat i vinstdrivande organisationer, och menar att det inte nödvändigtvis betyder att det går ut över det sociala ansvaret, men påpekar att det är stimulerande att överskottet i Bräcke diakoni går tillbaka till organisationen. Detta gör det möjligt för verksamheten att utvidgas och hjälpa ännu fler människor.

Utifrån ledningen är lön inte ett centralt instrument för att göra Bräcke diakoni till en attraktiv arbetsplats. Ärnlov förklarar att om arbetstagaren är ute efter hög lön och bonusar, är inte Bräcke Diakoni den rätta arbetsgivaren. Fastän organisationen inte är marknadsledande vad gäller lönenivå, är det nödvändigt att lönen är lik marknadsgenomsnittet. Chierici Tilly påpekar att det är viktigt att lönen är rättvis. *“Man får inte ha för spridda löner i en verksamhet där man jobbar med nästan samma saker [...] för det är så man skulle kunna mista motivationen”*. Hon fortsätter och förklarar att lika arbete ska ge lika lön, och där det finns löneskillnader skall detta ha en logisk förklaring. Hon förklarar vidare att även om Bräcke diakoni inte har något bonussystem, kompenseras detta genom andra incitament som kontinuerlig feedback och vidareutbildning av de anställda. Hon menar också att stort ansvar, frihet att bestämma över egna enheter och arbetsuppgifter, samt hög tillit ovanifrån är viktiga motivationsfaktorer. Chierici Tilly berättar att Bräcke diakoni använder sig utav volontärer men att detta inte är något problem i form av motivation, då arbetsuppdelningen mellan de avlönade och volontärer är tydlig. Både Ärnlov och Chierici Tilly påpekar att de anställda arbetar i Bräcke diakoni för att de vill och önskar det själva, inte för att de inte har några andra alternativ.

6.3.2 Mellanchefsnivå

Kardell och Skoglund uttryckte att öppen kommunikation och klara mål samt riktlinjer är viktiga och stimulerande element i arbetslivet. Skoglund upplever medarbetarskapet som en viktig faktor för motivation. Som Chierici Tilly tidigare påpekat är det ett centralt att den anställde känner sig sedd och hörd. Dock förklarar Kardell att då man arbetar i en flexibel organisation som är öppen för nya projekt är det viktigt att cheferna är duktiga på att vägleda och styra sina grupper i samma riktning. Enligt Kardell kan det ibland vara svårt att styra gruppen utan att påverka motivationen negativt. Denna balans menar hon upprätthålls bäst genom kontinuerlig utvärdering och kommunikation med de anställda.

Medarbetarskap och tillhörighet är något som de både respondenterna lyfter fram under sina intervjuer. Kardell berättar att graden av tillhörighet är viktig både för henne och resten av Bräcke diakonis anställda. Därför arbetas det aktivt för att skapa en *“känsla av att man är med i ett sammanhang och att vi bygger någonting tillsammans”*. Hon berättar också att hela organisationen arbetar tillsammans för att både lägga en långsiktig och kortsiktig plan. *“Vi jobbar mycket med vår vision och hur vi kan bryta ner den till konkreta mål”*. Skoglund menar att fastän de anställda i Bräcke diakoni har olika bakgrund och olika utbildning, kännetecknas de av att de är *“personer som har sökt sig hit för att man vill jobba här”*. Till sist upplever både Kardell och Skoglund en stark tillit ovanifrån vilket motiverar dem.

6.3.3 Verksamhetsnivå

Vad gäller motivation på verksamhetsnivå lyfter både Johansson och Jonsgården fram att de får energi av att göra skillnad för andra människor och se att patienten gör framsteg. De båda respondenterna understryker att lön inte är en motivationsfaktor, och att även om lönen hade varit lägre än genomsnittet skulle de som följd av den goda arbetsmiljön fortsatt värderat att jobba för Bräcke diakoni. Jonsgården upplever att det är mycket stimulerande att känna ledningens stöd i ryggen då *“friheten är den största belöningen”*. Hon känner inte att hon blir kontrollerad eller styrd i särskilt stor grad, och tycker snarare att den decentraliserade styrningen ger varje enhet möjlighet till att lägga sina egna visioner och delmål. Johansson upplever som oftast att det är möjligt att nå de uppsatta målen och det motiverar henne att göra ett bättre jobb så länge hon känner att hennes ansträngning uppmärksammas av cheferna. Johansson förklarar vidare att fortlöpande feedback från cheferna är viktigt för de anställdas motivation, men hon poängterar också att Bräcke diakonis öppna miljö och företagskultur är minst lika viktig.

Jonsgården berättar att många som tidigare har slutat ofta väljer att komma tillbaka till Bräcke diakoni. Det är något som hon menar är ett bevis på en hög trivselgrad. Hon lyfter också fram att arbetsgruppen och dess sammansättning är en viktig motivationsfaktor hos de anställda. Jonsgården berättar att det är viktigt att *“alla idéer och funderingar tas emot”*. Hon menar också att den anställda präglas av en genuin vilja att arbeta på Bräcke diakoni, något som Johansson bekräftar. Johansson visste inte att Bräcke Diakoni var en icke-vinstdrivande organisation när hon sökte sig dit, men efter att ha jobbat där tror hon att hon hade haft problem med att jobba inom

vinstdrivande organisationer. Hon menar att omsorgssektorn borde vara icke-vinstdrivande, och att det är viktigt att vinsten inte står i fokus.

7. Analys

I detta kapitel analyseras det material som inhämtats för studien utifrån den teoretiska referensramen. Analysen följer samma struktur som använts i tidigare teori samt empirikapitel. Inom de olika områdena kommer först en detaljerad analys göras följt av en mer övergripande analys.

7.1 Traditionell styrning

Trots att Bräcke diakoni är en idéburen organisation använder de styrverktyg anpassade för vinstdrivande organisationer. Som Tucker, Thorne och Gurd (2013) konstaterar har detta ibland visat sig framgångsfullt och ibland inte. Nedan analyseras hur väl traditionell styrning kan appliceras utifrån nämnda teorier.

Då idéburna organisationer har speciella förutsättningar, exempelvis både volontära och avlönade medarbetare samt att konsument och köpare inte är samma person, är det tveksamt om SWOT-verktyget räcker till. Verktyget kan vara otillräckligt och inte tillhandahålla tillräckliga strategiska och analytiska insikter för denna typ av organisationer (Kong, 2008). Inom fallföretaget används SWOT-verktyget av styrelsen och ledningen samt enhetschefer för att få en gemensam bild av vad som upplevs som organisationens styrkor, svagheter, hot och möjligheter.

För att lyckas på marknaden krävs det enligt modellen RBV, Resursbaserad vy, som behandlar SWOT-verktygets interna perspektiv, att organisationen lyckas upparbeta eller förvärva unika resurser (Barney, 1991). En av fallföretagets unika resurser kan ses som dess personal då de investerar mycket för att göra dem kompetenta och sammansvetsade. Då de anställda trivs och vill stanna kvar i organisationen bygger de upp en ackumulerad kunskap som således är svår för andra att imitera. Bräcke diakoni upplever idag inte några problem med att ha volontära arbetare tillsammans med avlönade då dessa har väldigt olika roller inom organisationen. Även om Bräcke diakoni inte upplever detta som ett problem påverkar det ändå användningen av SWOT-verktyget. Då ett av SWOT-verktygets syfte är att fånga upp organisationens interna styrkor och svagheter kan modellen tänkas vara otillräcklig då den inte är utformad för att kunna fånga upp dimensionen rörande de anställdas olika villkor. Är det ett potentiellt problem i morgon måste ett lämpligt analysverktyg klara av att fånga upp den dimensionen (Kong, 2008).

Intellektuellt kapital behandlar en organisations resurser i förhållande till dess värdeskapande och kan benämnas som humankapital, strukturellt kapital samt kundrelaterat kapital (Stewart, 1997). Organisationen beskrevs som nyfiken och tillåtande av två anställda. Organisationen har också i empirin beskrivits som att den vill väldigt mycket och att det hela tiden händer mycket. De vill vara marknadsledande och vågar testa nya idéer trots att de inte alltid lyckas. Humankapital, organisationens källa till innovation och förnyelse, kräver en viss attityd, kompetens, erfarenhet, färdighet och en viss grad av innovation (Stewart, 1997). Utifrån intervjuerna kan det tolkas som att Bräcke diakoni har mycket humankapital som de också värnar om och förvaltar. Det uttrycks bland annat i det balanserade styrkortet då varje verksamhetsområde har mål att bedriva ett visst antal nya projekt. Bräcke diakoni investerar också i deras humankapital i form av

vidareutbildningar för personalen samt genom att ge de anställda utrymme att växa och utvecklas.

För att organisationen ska lära som helhet krävs bra kanaler för informations spridning (Stewart, 1997). Ledningen beskrev Bräcke diakoni som en organisation med tydliga informationsvägar. För Chierici Tilly är budgetprocessen ett viktigt verktyg för informations spridning och informations hämtning kring ekonomin där de ansvariga får förklara eventuella avvikelser. På så sätt får hon en grundlig inblick i verksamheten och anställda får en chans att höras. Informations spridningen skedde enligt mellancheferna bland annat löpande via mail och kompletterades med uppföljningsmöten och planeringsdagar. På verksamhetsnivån nämnde Johansson intranätet som en stor källa till information men att man själv var tvungen att hålla sig uppdaterad där. Verksamhetsnivån ansåg att de fick tillräcklig information för deras dagliga arbete. Information angående händelser inom andra verksamheter och framtida projekt erhöles men uppdaterades inte lika frekvent.

Generellt ansåg respondenterna att organisationen var platt med liten hierarki vilket medför korta informationsvägar. Strukturellt kapital så som informationssystem krävs för att sprida och delge individuell kunskap (Stewart, 1997). Bräcke diakoni upplevdes som en organisation med relativt bra informations spridning och som en organisation med bra förutsättningar tack vare dess platta struktur. Även en fokuserad ledning är en förutsättning för att få högt strukturellt kapital (Stewart, 1997). Jonsgården menade att hon på ett mycket otvunget sätt ofta träffar ledningen, exempelvis i matsalen, och att de är bra på att låta alla bli hörda och låter alla få komma med synpunkter. Att ledare och verksamhetspersonal diskuterar den dagliga verksamheten kan antas som en bidragande faktor till att överföra individuell kunskap till gemensam kunskap för hela organisationen och på så vis öka det strukturella kapitalet.

Slutligen består intellektuellt kapital som tidigare nämnts av kundrelaterat kapital vilket är värdet av en organisations relation till sina kunder och leverantörer (Stewart, 1997). Denna teori är svår att applicera rakt av på Bräcke diakonis verksamhet då deras tjänst betalas av en intressent och konsumeras av en annan. Branschen för vård och omsorg är till en hög grad reglerad och specifik. Bräcke diakonis relation till kommunerna gynnar inte organisationen i lika stor utsträckning som organisationer inom andra branscher, då kommunerna styrs av upphandlingar. Kommunerna kan således inte välja Bräcke diakoni enbart tack vare deras goda relation utan måste förhålla sig till pris och kvalitet. Detta gör det svårt att analysera det kundrelaterade kapitalet samt att det ligger utanför studiens syfte att i detalj gå in på externa förhållanden.

Det balanserade styrkortet används inom Bräcke diakoni på flera nivåer enligt Kardell. Styrelsen gör ett övergripande styrkort som sedan bryts ner ända ner till verksamhetsnivå. Enligt Crouch (2003) utgår det balanserade styrkortet ifrån att organisationen ska vilja maximera sin vinst då organisationen blir konkurrensutsatt. Då Bräcke diakonis högsta mål är att tjäna sin idé och inte att vinstmaximera är det svårt att i teorin se att modellen skulle vara passande för organisationen. Att verka utifrån deras idé är svårt att mäta i ett balanserat styrkort då man skulle behöva definiera verka genom att göra vissa avväganden. De skulle behöva avväga om de vill jobba utefter att hjälpa så många som möjligt eller hjälpa få så mycket som möjligt för

att kunna precisera hur väl de realiserar deras idé. Det som dock kan tolkas utifrån intervjuerna är att både budgetverktyget och det balanserade styrkortet fungerar som ett verktyg för information. De olika perspektiven talar om vad ledningen vill att organisationen generellt ska fokusera på och nyckeltalen visar vad verksamheterna specifikt bör fokusera på.

Det balanserade styrkortet gör ett andra antagande, att organisationen alltid har tillgång till en stabil målgrupp av kunder. Då det är kommuner som köper Bräcke diakonis tjänster men privatpersoner som konsumerar dem har de som tidigare nämnts inte en kund i traditionell mening. Kundperspektivet bör därför utvecklas och innehålla flera delar. Eftersom organisationen är belagd i flera kommuner vilka har olika krav och förväntningar gör det Bräcke diakonis externa perspektiv ännu mer komplext. Då Bräcke diakoni vilar på kristna värderingar är även kyrkan en intressent. Enligt Kong (2008) kan de olika intressenterna bli ett problem då deras förväntningar ofta står i konflikt till varandra. Samtliga av de intervjuade cheferna nämnde kommunerna som organisationens viktigaste intressent. Då de verkar inom olika kommuner som har olika krav måste Bräcke diakoni anpassa sin verksamhet utifrån dessa krav. Därför kan det balanserade styrkortet anses svårt att använda då de måste utformas efter ytterligare en dimension.

Enligt Bontis (1999) kan det finnas en risk att cheferna bara fokuserar på de fyra ursprungliga perspektiven i det inte så flexibla balanserade styrkortet. Enligt forskningen skulle cheferna missa medarbetarperspektivet vilket skulle vara starkt negativt då medarbetarnas kompetens kan vara avgörande för en idéburen organisations prestationer (Hudson, 1999). Då Bräcke diakoni förutom perspektiven för kund, arbetsätt, förnyelse och utveckling samt ekonomi också använder sig av medarbetare som ett perspektiv har de anpassat det balanserade styrkortet efter vad som är viktigt för deras organisation. Då Bräcke diakoni har lagt till ett medarbetarperspektiv symboliserar det organisationens medvetenhet om hur viktiga dess medarbetare är. Det kommer även fram i intervjuerna på verksamhetsnivå då bland annat Johansson berättar att hon är stolt över att jobba på Bräcke diakoni och att alla de chefer hon har mött är väldigt bra på att lyssna på sina medarbetare.

7.1.1 Övergripande analys

Vid användning av traditionella styrmedel i idéburna organisationer bör man fråga sig i vilket syfte man använder dem. I vinstdrivande företag är syftet alltid givet, att maximera vinsten. Att bara anta att de traditionella styrverktygen skulle gå att använda för att maximera utövandet av sin idé är inte rimligt tack vare argument som har presenterats ovan. Studeras modellen för intellektuellt kapital i fallföretagets ljus passar den bra för att analysera deras förmåga att lära och utvecklas på individ och organisationsnivå. Drar man analysen längre och tittar på en inte alls lika personalintensiv eller innovativ idéburen organisation är det inte säkert att modellerna för intellektuellt kapital skulle klara av att vara ett stöd till analys och förvaltning av organisationens inre tillgångar.

Då det balanserade styrkortets lämplighet i Bräcke diakoni undersöks blir analysen komplex. Det balanserade styrkortet används i fallföretaget för att bryta ner övergripande strategi till verksamhetsnära mål. De värderar alla perspektiv lika men

har placerat ekonomiperspektivet sist vilket kan vara en indikation på det balanserade styrkortets syfte. Detta kan tolkas som att det balanserade styrkortet används primärt för att förmedla vad ledningen vill att organisationen ska förbättras inom och inte som ett finansiellt styrmedel. Den finansiella styrningen inom organisationen skulle därför kunna uppfattas som relativt lågt prioriterad då den inte detaljstyrs från ledningen och inte är speciellt närvarande bland de anställda i verksamheten.

Bräcke diakoni riktar kundperspektivet mot de som konsumerar deras tjänster. Då organisationens externa intressenter är många fler än de som konsumerar tjänsterna, exempelvis de som köper tjänsterna såsom kommuner, bör Bräcke diakoni använda någon annan modell alternativt lägga till ett perspektiv. Det behövs för att mäta hur väl de förhåller sig till dessa intressenter så att de inte får för lite fokus. Detta kan anses viktigt då kommunerna enligt cheferna är oerhört viktiga intressenter då den största intäkten kommer från dem. Detta är en indikation på att företag med flera intressenter bör identifiera intressenterna samt hur de ska förhålla sig till dessa i styrverktyget innan det balanserade styrkortet införs.

7.2 Kultur

Företagskultur är enligt forskarna viktigt för en organisation och kan användas för att styra organisationen i rätt riktning (Smirchich, 1983). Kulturen har också en stark korrelation med organisationens ekonomiska prestationer (Givens, 2012). Inom Bräcke diakoni är kulturen viktig. På ledningsnivån beskrivs kulturen som empatisk, med stor respekt för det individuella människovärdet. Att den är öppen och tillåtande samt att det är en stor tillit mellan människorna framgår också. På mellanchefsnivån används orden öppen, lättsam, tillåtande, stort engagemang, en vilja att göra så bra som möjligt, samt nära vägar. På verksamhetsnivån beskrivs kulturen som välkomnande, lyhörd, varm, nyfiken och engagerande. Beskrivningen från de anställda i Bräcke diakoni skiljer sig i ordval men har på alla nivåer positivt laddade ord, vilket kan indikera en stark kultur. Företagskultur benämns vanligtvis i en positiv kontext, men kan också påverka organisationen negativt om den leder till att verksamheten sitter fast i ett gammalt mönster och inte utvecklas (Simoneaux & Stroud, 2014). Bräcke diakonis fokus på öppenhet och nyskapande står däremot i stark kontrast till detta, och det är tydligt att de anställda upplever att de blir uppmuntrade till att vara innovativa och tänka nytt.

Utifrån den modell som Denison (1990) utvecklat finns fyra dimensioner som är viktiga att arbeta med för att nå en stark kultur inom en organisation, och på så sätt kunna utveckla en konkurrensfördel på marknaden.

Dimensionen engagemang påstår att man kan mäta organisationens effektivitet baserat på graden av engagemang från organisationens medlemmar (Givens, 2012). Denisons modell (1990) säger att ett stort engagemang kommer leda till att den anställda känner en starkare tillhörighet till organisationen, något som minskar behovet för formella styrssystem. Fallföretaget arbetar aktivt för att involvera de anställda i mer än bara organisationens drift, för att därmed ge en känsla av att de är med och påverkar samt att de arbetar tillsammans mot målen. Johansson på verksamhetsnivå känner att hon gör en större skillnad hos Bräcke diakoni jämfört med på tidigare arbetsplatser där hon känt sig som en robot. Detta kan tolkas som att

organisationen lyckats få de anställda att känna att de spelar en stor roll för organisations verksamhet, och således skapat ett stort engagemang. Genom en starkare kultur uppnås en effektivare organisation (Givens, 2012). Även mellanchefer Kardell berättar att företagskulturen präglas av engagemang och en stark vilja till att göra jobbet så bra som möjligt.

Enligt teorin skapas en starkare företagskultur genom att uppmuntra de anställda till att engagera sig. Som ledningsnivån påpekar uppmuntras de anställda till att vara modiga och våga komma med nya idéer. De berättar vidare att det är viktigt att de anställda känner att de får misslyckas utan att det betyder att man förlorar jobbet. Detta kan ses som att organisationen arbetar för engagerade anställda, då de uppmuntrar till eget tänkande. De anställda upplever inte heller att de blir hårt styrda vilket kan tyda på att organisationen lyckats åstadkomma ett stort engagemang och stark kultur. Vidare kan detta antas leda till större grad av fritt tänkande och innovation hos de anställda.

Dimensionen enhetlighet handlar om att en gemensam uppfattning av tro och värderingar resulterar i att organisationen lättare kan utföra samordnade åtgärder (Denison, 1990). Ärnlov påpekade precis som teorin att det är viktigt, framför allt i en idéburen organisation, att det finns ett samband mellan kultur, grundvärderingar och verksamhetens mål. Teorin säger att om de anställda motiveras av samma värderingar, kan de lättare förhålla sig till organisationens mål. Samtliga nivåer i uppsatsens studie upplevde organisationens idéer och värderingar som tydliga och det uppdagades inga skillnader. De kristna värderingarna som Bräcke diakoni traditionellt bygger på är synliga, men även om detta är viktiga byggstenar, framkommer det tydligt att det inte är något som varken definierar organisationen eller vidare stöter från sig personer som tillhör andra religioner. Då värderingarna grundas i att man vill arbeta för sina medmänniskor snarare än en religiös tro, tilltalar värderingarna många inom branschen för vård och omsorg. Organisationen har därför goda förutsättningar för att bygga en stark företagskultur.

Enligt Denisons (1990) dimension anpassningsförmåga, är det viktigt att företag kan anpassa sig till externa krafter och en omvärld i kontinuerlig rörelse. Då kommunerna är viktiga intressenter med olika krav menar mellancheferna att organisationen måste kunna anpassa sig. Mellancheferna berättar att det är viktigt att de uppdragen som Bräcke diakoni tar på sig, inte går emot de värderingar som de anställda har samt organisationen bygger på. Det betyder att verksamheten tar på sig uppdrag så länge det inte är på bekostnad av grundläggande idéer, värderingar och företagskultur. Då det är viktigt att uppdragen stämmer överens med organisationens värderingar kan detta begränsa organisationen i form av att de inte anpassar sig till alla upphandlingar på marknaden. Bräcke diakoni opererar på en konkurrensutsatt marknad och för att överleva eventuell konkurrens och vidareutveckla organisationen krävs en viss grad av anpassningsförmåga (Denison, 1990). Då anställda på Bräcke diakoni beskriver kulturen som tillåtande och nyfiken kan det tänkas påvisa att den ändå generellt har en hög grad av anpassningsförmåga och inte är rädd för att utvecklas.

Dimensionen mission påstår att om en organisation byggs på idéer och värderingar kommer dessa värderingar fungera som en ledstjärna både för ledningen och de anställda, och vidare underlätta etableringen av både långsiktiga och kortsiktiga mål (Denison, 1990). Som nämnts medför Bräcke diakonis värderingar att organisationen

intar en väldigt tydlig roll i samhället, något som vidare resulterar i att de anställda lättare kan förhålla sig till omgivningen i verksamheten. Enligt teorin kan det vidare påstås att tydliga roller och lättförståeliga mål leder till synergieffekter. Mellancheferna upplevde klara mål och riktlinjer i arbetet samt att alla inom organisationen är insatta i de mål som finns, då man tidigt kopplar målen till värdegrunden. Teorin förklarar att i de fall organisationer bygger på en idé upplever de anställda en högre grad av inre motivation i arbetet, vilket syns i fallföretaget. Då organisationen inte använder sig av ekonomiska belöningssystem är detta inte anledningen till att de anställda arbetar inom organisationen. Det kan indikera att ekonomisk belöning inte är huvudsaklig motivationsfaktor. Vidare berättade de anställda att de stimuleras av att överskottet går tillbaka in i organisationen så att man kan hjälpa fler, vilket indikerar att de upplever en inre motivation genom att arbeta inom Bräcke diakoni.

7.2.1 Övergripande analys

Bräcke diakoni uppfyller i stor grad de kriterier Denison (1990) lägger fram som viktiga byggstenar i en stark företagskultur. De anställda upplever att de får ta del i organisationens utveckling och målsättning, något som resulterar i ett starkt engagemang som vidare motiverar personalen. Idén om medmänsklighet som Bräcke diakoni bygger på är synlig på alla nivåer, och leder därmed till en enhetlig organisation som jobbar tillsammans mot en gemensam målsättning. Bräcke diakonis värderingar fungerar också som en ledstjärna, och i tillägg till att samköra de anställda internt, underlättar det också organisationens externa målsättning. Vad gäller verksamhetens anpassningsförmåga, är det tydligt att Bräcke diakoni önskar att anpassa sig till sina intressenter, men att det blir begränsat av den idén och de värderingar som organisationen bygger på.

Som påpekat tidigare i uppsatsen, bygger Bräcke Diakoni på kristna värderingar. Uppfattningen om hur synliga dessa är skiljer sig något mellan respondenterna. Dessa skillnader kan dock inte relateras till någon specifik organisatorisk nivå. Oavsett de anställdas uppfattning om den religiösa närvaron är det uppenbart att värderingarna som kan härledas till organisationens ursprung är viktiga och genomsyrar verksamheten. Då Bräcke diakoni har en lång historia har de byggt upp sin kultur genom en lång och dynamisk tid. Det kan därmed påstås att de kristna värderingarna med tiden har blivit mer integrerade i organisationen, och långsamt frigjorts från sina religiösa rötter. Det kan vidare antas att kristendomen är mer synlig i organisationen än vad vår studie indikerar, men att värderingarna till följd av den långsiktiga integrationen, inte längre uppfattas som religiösa.

Enligt Denison (1990) kan en stark företagskultur motivera de anställda och därmed minska behovet för kontroll i organisationen. Kontrollsystem syns inte speciellt inom fallföretaget och de anställda upplever en stor grad av tillit samt kulturen som tillåtande. Denison (1990) påstår också att kulturen leder till en mer effektiv organisation. Vår studie har inte fokuserat på Bräcke diakonis finansiella resultat, och har därmed inte grund för att uttala vilken påverkan kulturen har på ekonomin. Det kan dock antas att den starka kulturen förbättrar Bräcke diakonis förmåga att nå uppsatta mål. De olika uppfattningarna mellan nivåerna vad gäller vinst kan dock göra det svårt för organisationen att effektivisera ekonomin. På ledningsnivån

poängterades faktumet att organisationen måste gå med vinst över tid medan verksamhetsnivån betonade värdet av avsaknaden av vinsthets. Skulle fallföretaget väldigt tydligt integrera mål om kostnad och vinst inom hela organisationen finns det en risk för att det skulle försvaga företagskulturen som på flera plan idag tar starkt avstånd från vinstpress.

7.3 Motivation

Teorin om självbestämmande (SDT) bygger som tidigare nämnts på tre grundläggande psykologiska behov som enligt teorin påverkar graden av motivation. Dessa är kompetens, graden av självbestämmande, samt graden av tillhörighet (Gagné & Deci, 2005).

Kompetensdelen handlar om att det är viktigt att den anställda känner att den klarar att nå uppsatta mål samt känner en viss kontroll över arbetets utfall. (Gagné & Deci, 2005). Hos fallföretaget är det tydligt att kompetens är centralt på alla nivåer i organisationen. Enligt teorin är det viktigt med erkännande för att känna sig kompetent (Williams et al, 2014), ett verktyg för detta är feedback. Ärnlov förklarar att det är viktigt för hans personliga motivation att allt arbete leder till något bra, och att detta bekräftas av de i omgivningen. Chierici Tilly understryker att det är viktigt att man känner sig sedd och hörd. Ledningsnivån berättar också att de upplever att känslan av kompetens är viktig längre ner i organisationen, något de försöker stimulera genom feedback och en öppen kommunikation. Resterande respondenter bekräftar att feedback är viktigt för att känna att man behärskar sina uppgifter och är en central källa till motivation.

Utöver att få feedback inom organisationen arbetar de för att brukarens förväntningar ska tillgodoses. Teorin tar upp att människor känner en känsla av att de behärskar sina arbetsuppgifter av att övervinna utmaningar. På verksamhetsnivån understryker Jonsgården att hon blir motiverad av att se att de som bor på Bräcke Diakoni gör framsteg, att de tillsammans övervinner hinder. Hon upplever att den snabba responsen hon får från denna grupp är väldigt viktig för att hon ska känna att hon gör ett bra jobb. Som indikeras av respondenterna är organisationen duktig på att frekvent ge respons, således får de anställda bekräftelse på sin kompetens, vilket anses som en kärna för motivation och en del av den informella styrningen av de anställda.

Som nämnt tidigare bestäms graden av självbestämmande av hur mycket den anställda får påverka sitt eget arbete (Gagné & Deci, 2005). Det har redan framkommit att Bräcke Diakoni är en organisation där de anställda känner stor frihet. På ledningsnivån berättade Chierici Tilly att hon upplever Bräcke diakoni som en flexibel organisation där det är lätt att förändra saker, och som inte är rädd för att gå in i nya projekt. SDT påpekar att det är viktigt att den anställda upplever en viss grad av frihet i arbetet, något som stimuleras genom att de anställda får ansvar. Självbestämmande är något som upplevs på alla tre nivåer. Även om Skoglund och Kardell nämner att det kan vara svårt att styra utan att inskränka på de anställdas motivation, verkar det som att Jonsgården och Johansson upplever stor grad av frihet samt ansvar i sitt arbete. Detta kan vara en indikator på att organisationens styrning således inte inskränker på motivationen hos de anställda.

Graden av tillhörighet bestäms i stor grad av de interna relationerna och företagskulturens styrka och uppbyggnad (Gagné & Deci, 2005). Tillhörighet är den del av SDT som är mest tydlig i Bräcke diakoni då respondenterna på alla nivåer inom organisationen upplevde att de var en viktig bricka i organisationen. Genomgående hos de anställda är att alla har en genuin önskan att jobba i just Bräcke diakoni, något som kan antas vara en indikator på att de anställda upplever en stark tillhörighet till organisationen. Tillhörighetens betydelse är något mer tydlig på de lägre nivåerna, där arbetsgruppen upplevs som väsentlig för de anställdas motivation. Respondenterna påpekade att de värdesätter hur de i arbetsgruppen både stöttar och utvecklar varandra. Tidigare vikarier och anställda kommer ofta tillbaka till Bräcke diakoni efter att en tid ha jobbat för någon annan arbetsgivare, vilket kan ses som en indikator på att närheten de anställda känner till organisationen är uppenbar. De anställda drivs tillsammans av idén att kunna arbeta för sina medmänniskor, och detta kan antas förstärka tillhörigheten och bandet mellan organisationen och de anställda.

7.3.1 Övergripande analys

De olika motivationsfaktorerna inom SDT är i hög grad närvarande hos de anställda i fallföretaget. Det är tydligt att de anställda känner sig betydelsefulla och värdesatta, samtidigt som de upplever tillit och en hög grad av frihet. Brattgård förklarade att den viktigaste motivationsfaktorn hos en anställd är möjligheten till personlig utveckling. Vår studie ger en indikation på att denna möjlighet finns i fallföretaget. Tillhörigheten personalen känner till organisationen kan påstås vara en viktig anledning till varför anställda som slutat väljer att komma tillbaka. För många företag och branscher är det en stor utmaning att behålla sina anställda. Tillhörigheten mellan Bräcke diakoni och organisationens personal kan ses som ett effektivt verktyg för att hålla en låg personalomsättning (Fisher, 2011).

De anställda drivs i stor grad av Bräcke diakonis idé samt de värderingar som organisationen bygger på. Vår studie indikerar att man kan lokalisera både inre och yttre motivation på samtliga nivåer i organisationen, men att vilken som väger tyngst varierar. Resultatet indikerar att den inre motivationen spelar en större roll längre ned i organisationen. Det betyder dock inte att den inte existerar på ledningsnivå, något som speciellt framkommer då flera av de anställda i ledningen väljer att arbeta i Bräcke diakoni framför en organisation med bonussystem. Vad gäller den yttre motivationen är den tydlig i hela organisationen då feedback och bekräftelse är något som eftersöks på samtliga nivåer.

Vad gäller avsaknaden av bonussystem har vår studie inte sett att det skapar några problem för verksamheten eller dess effektivitet. Det är tydligt att ingen i organisationen drivs enbart av ekonomiska belöningar, och vi finner inga bevis för att avsaknaden av bonussystem minskar de anställdas motivation. Organisationen kompenserar genom andra incitament såsom vidareutveckling av de anställda, feedback samt ömsesidig tillit. Som nämnts ovan kan man anta att avsaknaden av bonussystem påverkar ledningsnivån mer än verksamhetsnivån då det på verksamhetsnivå inte är vanligt med bonusar oavsett vilken typ av verksamhet man arbetar i; privat eller offentlig, vinstdrivande eller icke-vinstdrivande. Man kan dock anta att en organisation utan bonussystem drar till sig en viss typ av sökande, och att detta påverkar rekryteringen på ledningsnivån då de ledarna som önskar bonus inte

söker sig till organisationen. Ledarna som söker sig till fallföretaget kan således antas ha en inre motivation som ligger i linje med företagets vision när de anställs.

Uppfattningen av vinst inom organisationen skiljer sig från de olika nivåerna. Verksamhetsnivån underströk att de motiveras av att det inte är något fokus på vinst i Bräcke Diakoni, och påstod att det är fel med vinstpress i vårdsektorn. Chierici Tilly berättade att för att verksamheten ska utvecklas och idéer ska realiseras, är organisationen beroende av att de går med vinst. Det betyder att medan verksamhetsnivån upplever vinstfokus som tabu, är det sannolikt att ledningsnivån motiveras av goda ekonomiska resultat. Det gör det möjligt för dem att utveckla organisationen och därmed hjälpa ännu fler människor. Chierici Tilly upplevde att vinstfokus var tabu på hennes tidigare arbetsplats inom den privata sektorn också, något som tyder på att denna attityd inte bara gäller idéburna organisationer.

8. Slutsats

I detta kapitel redovisas resultatet av studien och således svaret på den frågeställning som ställts i kapitel ett. Därefter förs en diskussion kring resultatet i en vidare mening och förslag till fortsatt forskning lämnas.

Nedan besvaras följande frågeställning:

Kan de traditionella styrverktygen appliceras i en idéburen organisation, eller tar kultur och motivation vid när styrverktygen inte räcker till?

Studien har visat indikationer på att de traditionella styrverktygen används men inte för att i detalj styra medarbetarna i fallföretaget. Denna användning behövs inte då organisationen använder företagskulturen för att motivera och på så sätt styra sina medarbetare. Det kan också utifrån studien diskuteras för att full användning av de formella styrmedlen skulle vara direkt negativt för styrningen då de skulle göra intrång på företagskulturen och framförallt de anställdas motivation.

Som konstaterats beaktas inte det faktum att organisationen använder de formella styrverktygen som någonting negativt då dess användning av styrverktygen verkar fungera utifrån de flesta perspektiven. Då styrverktygen inte ursprungligen är utformade utifrån idéburna organisationer kan de behöva anpassas efter idéburna organisationers specifika förutsättningar. Fallföretaget har anpassat styrverktyget utifrån vad som bör fokuseras på då de har lagt till ett perspektiv för deras medarbetare.

Fallföretagets främsta tillgång är deras medarbetare vilket organisationen utifrån studien verkar vara väl medveten om. Organisationen är duktig på att möta sina anställdas behov och integrera de anställda i företagskulturen. Genom att de anställda känner att de är en del av företaget blir även företagets prestationer en del av den anställda. På så sätt vet chefen att den anställda i hög utsträckning kommer att fatta beslut och agera utifrån vad som är bäst för företaget, och behöver således inte till lika stor grad kontrolleras.

Fallföretagets idé om att arbeta för sina medmänniskor är en idé som de anställda värderar högt och som uppenbart är en central del i företagskulturens styrka. Baserat på studien kan det därför påstås att värdegrunden i en idéburen organisation är väsentlig för att bygga en företagskultur som kan användas för att styra de anställda. Effektiviteten av en sådan styrning bestäms vidare av i hur stor grad den anställda kan relatera till de uppsatta värdena.

De integrerade värderingarna och den öppna styrningen i fallföretaget leder till en hög grad av tillhörighet som spelar en viktig roll för de anställdas motivation. Feedback ges för att motivera de anställda genom att bekräfta dem. I en sektor där ett ekonomiskt incitament ofta är frånvarande, visar studien att feedback, frihet i jobbet och en öppen och tillåtande atmosfär kan kompensera för avsaknaden. Studien visar att fallföretagets anställda i stor grad motiveras genom inre motivationsfaktorer. Det kan vidare antas att en inre drivkraft hos de anställda är en central faktor för att organisationer utan ekonomiska incitament ska lyckas med implementeringen av informell styrning.

De gånger då en stark företagskultur och motiverade medarbetare inte räcker till för att styra en organisation finansiellt kan alternativa finansiella styrverktyg behövas. Det är då viktigt att de finansiella verktygen implementeras på ett försiktigt sätt eftersom många inom vårdsektorn upplever ett fokus på resultat och vinst som negativt. Därför är det viktigt att om ett finansiellt styrverktyg införs, måste syftet med styrverktyget genomsyra organisationen och kommuniceras tydligt hela vägen ner till verksamhetsnivå. Slår implementeringen fel kan företagskulturen krackelera och effekten blir mindre motiverade anställda som upplever en överhängande vinstpress.

Denna studie visar att styrningen blir mer komplex när en idé står över vinstintresse då idén inte kan stå över ekonomiska intressen i alla lägen. Även om vinstdrivande företag också måste göra avväganden är valet mellan vinst och idé svårare i idéburna organisationer då vinst som tidigare konstaterats är en förutsättning för att realisera sin idé. Eftersom kultur och motivation spelar en så pass viktig roll inom den idéburna sektorn måste de traditionella styrverktygen utvecklas med hänsyn till kultur och motivation.

Studien visade att förhållandet mellan traditionella styrverktyg och informell styrning genom en stark företagskultur kan vara svårt att urskilja. De traditionella styrverktygen är inte fullt tillräckliga för idéburna organisationer samtidigt som företagskulturen och de anställdas motivation är stark inom idéburna organisationer. Studien konstaterar att de traditionella styrverktygen används i mindre utsträckning och de informella styrverktygen i högre utsträckning. Det är dock svårt att avgöra om det beror på att de traditionella styrverktygen inte går att applicera i en högre grad eller om det är den starka företagskulturen som gör applicerandet av de traditionella styrverktygen svårare. Baserat på studien kan det indikeras att hur väl en idéburen organisation fungerar, i stor utsträckning beror på hur balanserat förhållandet mellan företagets värdegrund och dess ekonomiska styrning är.

8.1 Avslutande diskussion

Studien har varit intressant och kul att genomföra då Bräcke diakoni har gett intrycket av att vara en välfungerade organisation med stora ambitioner. Vår avslutade diskussion bygger på hur bra företaget är på att hantera potentiella förändringar i deras externa och interna miljö.

Vår studie ämnade undersöka organisationens användning av traditionella styrverktyg. Studien visade att verktygen i främsta hand används som informationsverktyg och inte för detaljerad finansiell styrning. En frågeställning som har väckts är om styrverktygen skulle få en annan roll om organisationen skulle visa kraftigt negativa resultat över en period. Då, som tidigare konstaterats, organisationen inte kan förlita sig på privata eller statliga bidrag är de beroende av att åtminstone visa ett resultat i balans. Frågan är om dess nuvarande användning av de traditionella styrverktygen är en konsekvens av att de i nuläget går tillräckligt bra.

Fallföretaget har som mål att växa för att kunna påverka branschen för vård och omsorg nationellt. Då de har korta informationsvägar och har en platt organisationskultur påverkar det deras företagskultur. Därför kan man fråga sig vad som skulle hända med deras kultur om de skulle växa mycket inom en kort period.

Skulle de kunna lyckas behålla sin nuvarande kultur eller skulle företaget bli en mer solid organisation?

8.2 Förslag till fortsatt forskning

I Bräcke diakoni är det inget problem att arbeta utan belöningsystem, då detta kompenseras av informell styrning genom andra belöningar och incitament. Studien ger vidare en indikation på hur denna sektorn styr sina verksamheter utan ekonomisk ersättning. Det hade varit intressant att undersöka en idéburn organisation som har infört ett belöningsystem, och kartlägga hur detta påverkar styrningen och de anställdas motivation. Detta skulle kunna resultera i en mer nyanserad bild av idéburna organisationers förhållande till ekonomisk ersättning, och skapa en diskussion kring vad som är bästa praktiken i sektorn.

Som studien har visat kan inte Bräcke diakoni utnyttja de traditionella styrverktygen fullt ut då detta skulle ske på bekostnad av företagskulturen och graden av motivation hos de anställda. En fortsatt forskning kring hur ett styrverktyg anpassat för idéburna organisationer skulle utformas vore intressant. En svår aspekt är förhållandet mellan kontroll och motivation. Hur cheferna skulle styra organisationen utan att det görs på bekostnad av den öppna företagskulturen för att styra organisationen optimalt.

Studien visade att företagskultur kan leda till en mer effektiv organisation, och att det är tydligt att den kan fungera som ett alternativt styrverktyg. Som påpekat tidigare kan det dock bli svårt att skapa en kostnadseffektiv drift genom kulturen då idén står i stark kontrast till vinstfokus. Det borde därför forskas mer på hur man i idéburna organisationer bäst balanserar avvägandet mellan ekonomisk effektivitet och viljan att uppnå sin samhällsnytta.

Källförteckning

Böcker

Bryman, A. & Bell, E. (2013). Företagsekonomiska forskningsmetoder. Stockholm: Liber.

Crouch, C. (2003). Commercialisation or Citizenship: Education Policy and the Future of Public Services. London: Fabian Society.

Denison, D. (1990). Corporate culture and organizational effectiveness. Oxford, England: John Wiley & Sons.

Hamel, G.K. & Prahalad, C.K. (1994). Competing for the Future. Boston, MA: Harvard Business School press.

Hudson, M. (1999). Managing without Profit: the Art of Managing Third-Sector Organizations, 2nd edition. London: Penguin.

Kaplan, R.S. and Norton, D.P. (1996). The Balanced Scorecard: Translating Strategy Into Action. Boston, MA: Harvard Business School Press.

Kaplan, R.S. and Norton, D.P. (2001). The Strategy- Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment, Boston, MA: Harvard Business School Press.

Lundahl, U. & Skärvad, P. (2011). Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer. Studentlitteratur AB.

Patrickson, M. And Bamber, G.J (1995). Introduction In Patrickson, M., Bamber, V. And Bamber, G.J (eds), Organizational Changes Strategies: Case Studies of Human Resource and Industrial Relation Issues. Melbourne: Longman Australia.

Schein, E. (1992). *Organizational culture and leadership*. (2. uppl.). San Francisco: Jossey-Bass.

Stewart, T.A. (1997). Intellectual Capital: the New Wealth of Organizations. New York: Currency Doubleday.

Journalartiklar

Barney, J.B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17, 99-120.

Bontis, N. (1999) Managing organizational knowledge by diagnosing intellectual capital: framing and advancing the state of the field. *Int. J. Technology Management*, Vol. 18, Nos. 5/6/7/8, 433.

Bontis, N., Dragonetti, N.C., Jacobsen, K. and Roos, G. (1999). The knowledge toolbox: a review of the tools available to measure and manage intangible resources. *European Management Journal*, 17, 391–402.

Collis D.J and Montgomery, C.A (1995). Competing on resources: strategy in the 1990s. *Harvard Business Review*, 73, 118-128.

Cunningham, I. (1999). Human resource management in the voluntary sector: challenges and opportunities. *Public Money and Management*, 19, 19-25.

Gagné, M. & Deci, E. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26, 331–362.

Givens, R., (2012). The Study of the Relationship Between Organizational Culture and Organizational Performance in Non-Profit Religious Organizations. *International Journal of Organization Theory and Behavior*, 15 (2), 239-263, Summer 2012.

Guy, M.E. and Hitchcock, J.R. (2000). If apples were oranges: the public/non-profit/business nexus in Peter Drucker's work. *Journal of Management History*, 6, 30–47.

Hamel, G.K. & Prahalad, C. (1990). The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, 68, 79-91.

Kaplan, R.S. and Norton, D.P. (2000). Having trouble with your strategy? Then map it. *Harvard Business Review*, 78, 167–175.

Kong, E. (2008). The development of strategic management in the non-profit context: Intellectual capital in social service non-profit organizations. *International Journal Of Management Reviews*, Vol. 10, Issue 3, 281–299, September 2008.

Kong, E. (2003). Using intellectual capital as a strategic tool for non-profit organizations. *International Journal Of Knowledge, Culture and Change Management*, no. 3, 467-474.

Simoneaux, S.L. & Stroud, C.L. (2014). A Strong Corporate Culture is Key to Success. *Journal of Pension Benefits: Issues in Administration*, vol. 22, no. 1, 51-53.

Smircich, L (1983). Concepts of Culture and Organizational Analysis. *Administrative Science Quarterly*, 28 (3): 339-358.

Moran, C.M., Diefendorff, J.M., Kim, T. & Liud, Z., 2012. A profile approach to self-determination theory motivations at work. *Journal of Vocational Behavior*, Volume 81, Issue 3, December 2012, 354–363.

Mouritsen, J., Larsen, H.T. and Bukh, P.N. (2005). Dealing with the knowledge economy: intellectual capital versus balanced scorecard. *Journal of Intellectual Capital*, issue 6, 8–27.

Pinho, J.C., Rodrigues, A. & Dibb, S. (2014). The role of corporate culture, market orientation and organisational commitment in organisational performance. *Journal of Management Development*. 2014, Vol. 33 Issue 4, 374-398.

Park och Word (2009) Driven to Service: Intrinsic and Extrinsic Motivation for Public and Nonprofit Managers, *Public Personnel Management*, Winter 2012, vol. 41, issue 4, 705-734.

Tucker, B. & Parker, L. (2013). Managerial Control and Strategy in Nonprofit Organizations: Doing the Right Things for the Wrong Reasons?, *Nonprofit Management & Leadership*, vol. 24, no 1, 87-107.

Tucker, B. Thorne, H. & Gurd, B. (2013) Uncharted Waters: Exploring the Relationship between Strategy Processes and Management Control Systems in the Nonprofit Sector, *Nonprofit Management & Leadership*, vol.24, no.1, 109-133.

Simons, R. (1990) The role of management control systems in creating competitive advantage: New perspectives. *Accounting, Organizations & Society*. Jan-Mar 1990, Vol. 15, 127-143.

Yilmaz, C. & Ergun, E. (2008). Organizational culture and firm effectiveness: An examination of relative effects of culture traits and the balanced culture hypothesis in an emerging economy. *Journal of World Business*, Vol. 43, Issue 3, July 2008, 290–306.

Williams, G.C., Halvarib, H., Niemiecc, C.P., Søreboø, Ø., Olafsen, A.H., & Westbye, C. (2014). Managerial support for basic psychological needs, somatic symptom burden and work-related correlates: A self-determination theory perspective. *Work & Stress: An International Journal of Work, Health & Organisations*, Vol. 28, Issue 4, 404-419.

Websidor

Arbetsförmedlingen (u.å.). Arbetsförmedlingens roll vid socialt företagande. Tillgänglig Online <http://www.arbetsformedlingen.se/Om-oss/Var-verksamhet/Projekt-och-samarbeten/Rehabilitering-till-arbete/Socialt-foretagande.html> [Hämtad 16 december 2014]

Bräcke Diakoni (u.å.) Tillgänglig Online:
<http://www.brackediakoni.se> [Hämtad 28 november 2014]

Ekonomifakta (2011). Nya branscher öppnar sig.
<http://www.ekonomifakta.se/sv/Artiklar/2009/Januari/Nya-branscher-oppnar-sig/> [Hämtad 4 januari 2015]

Famna, Riksorganisationen för idéburen vård och omsorg (2014) Idéburna företag - ett alternativ och en möjlighet. Tillgänglig Online:
<http://media.famna2012.famna.org/2014/01/ideburetbroschyrfamna2013.pdf> [Hämtad 16 december 2014]

Fisher, Fortune (2011). To keep employees loyal, try asking what they want. Tillgänglig Online <http://fortune.com/2011/01/27/to-keep-employees-loyal-try-asking-what-they-want/> [Hämtad 7 januari 2015]

Investopedia (u.å) Tillgänglig Online <http://www.investopedia.com/terms/c/corporate-culture.asp> [Hämtad 27 december 2014]

Spängs, Dagens Nyheter (2014). Avregleringarna har kostat staten miljarder. Tillgänglig Online:
<http://www.dn.se/ekonomi/avregleringarna-har-kostat-staten-miljarder/> [Hämtad 15 december 2014]

Örstadius, Dagens Nyheter (2014). Tusentals platser har försvunnit på äldreboenden. Tillgänglig Online: <http://www.dn.se/nyheter/sverige/tusentals-platser-har-forsvunnit-pa-aldreboenden/> [Hämtad 15 december 2014]

Hela Gottland (2013). Den riktiga Caremaskandalen. Tillgänglig Online:
<http://www.helagotland.se/opinion/den-riktiga-caremaskandalen-8896053.aspx> [Hämtad 15 december 2014]

NE Nationalencyklopedin AB (2014) Tillgänglig Online:
<http://www.ne.se/uppslagsverk/encyklopedi/lang/ideell-forening> [Hämtad 15 december 2014]

Notisum (2010). Tillgänglig Online: <http://www.notisum.se/rnp/sls/lag/20080962.htm> [Hämtad 4 januari 2015]

Pettersson, L. (2013). Företag utan vinstsyfte utvecklar välfärden, Dagens samhälle, Tillgänglig online: <http://www.dagensamhalle.se/debatt/foeretag-utan-vinstsyfte-utvecklar-vaelfaerden-4694> [Hämtad 27 november 2014]

Regeringen (u.å.). Tillgänglig Online: <http://www.regeringen.se/content/1/c6/11/40/71/49a69ea2.pdf> [Hämtad 15 december 2014]

SCB (2014). Tillgänglig Online: http://www.scb.se/sv_/Hitta-statistik/Statistik-efter-amne/Arbetsmarknad/Arbetskraftsundersokningar/Arbetskraftsundersokningarna-AKU/23265/23272/Behallare-for-Press/379852/ [Hämtad 15 december 2014]

Skåne Stadsmission (u.å.). Tillgängligt Online: <http://www.skanestadsmmission.se/Om-Skane-Stadsmmission/Organisation/> [Hämtad 16 december 2014]

Stockholm.se (2013). Tillgänglig Online: <http://www.stockholm.se/OmStockholm/Kvalitetsarbetet/Fornyelse-i-Stockholms-stad-/Valfrihet-/Hur-upphandlingar-gar-till-/> [Hämtad 4 januari 2015]

Sofisam (u.å.). Tillgänglig Online: <http://www.sofisam.se/vad-ar-sociala-foretag/definition.html> [Hämtad 15 december 2014]

Tillväxtverket (2012). Varför är det så få idéburna organisationer i välfärden? <http://ratio.se/app/uploads/2012/02/varfor-ar-det-sa-fa-ideburna-organisationer-i-valfarden.pdf> [Hämtad 4 januari 2015]

Urban Institute (u.å.). Tillgänglig Online: <http://www.urban.org/nonprofits/index.cfm> [Hämtad 15 december 2014]

Muntliga källor

Anna Jonsgården, stödpedagog, Norrgårdens korttidsboende/Södergården, intervju 19/12-14

Bengt Brattgård, Leg Psykolog, universitetsadjunkt avd. för arbets- och organisationspsykologi, Lunds universitet, personlig intervju 8/12-14

Cecilia Johansson, stödpedagog, Södergården Demensboende, intervju 30/12-14

Martin Ärnlov, VD Bräcke Diakoni, personlig intervju 17/12-14

Manuela Chierici Tilly, ekonomichef Bräcke Diakoni, personlig intervju 17/12-14

Maude Kardell, äldreomsorgschef Bräcke Diakoni, intervju 15/12-14

Nilla Helgesson, VD Föreningen Skyddsvärnet, mailkontakt 16/12-14

Pia Skoglund, verksamhetschef heltidsvården/hospice samt korttidsboende för ung demens, intervju 11/12-14

Thomas Ericsson, enhetschef sociala företag Skåne Stadsmission, mailkontakt 11/12-14

Bilagor

Bilaga 1: Intervjumall, VD

Strategi:

- Vad kännetecknar Bräckes strategi?
- Hur intensivt jobbar ni med långsiktiga mål, och hur ofta arbetar ni med att kartlägga om ni når dessa långsiktiga mål?
- Är strategin en stor del av det vardagliga arbetet?
- Hur arbetar ni för att profilera Bräcke som en attraktiv arbetsplats?
- Äldreomsorgen är en central gren i Bräcke. Vad är visionen för denna delen av verksamheten? Vad kännetecknar strategin och målen för denna grenen?
- Vi har skrivit upp en rad kända styrningsmodeller, vilka känner du igen från Bräckes verksamhet? Kan du utveckla hur ni arbetar med dessa modeller? Om ni arbetar med andra modeller än de nedanstående, berätta gärna om dessa.
 - SWOT
 - Balanced Scorecard
 - KPI
 - Budget
 - Avdelningarna har ansvar över intäkt/kostnad/intäkt och kostnad? "profit center"
 - Transfer pricing
 - Boston matrisen (hold, build, harvest, divest)
 - Resultat och målstyrning
 - Porters fem krafter
 - De fyra P:ena
 - Bench marking

Organisationsuppbyggnad/styrning:

- Hur upplever du informationsströmmen i organisationen? (både top-down och bottom-up)?
- Är informationen uppifrån tydlig och är det tydligt vad du ska göra med informationen?
- Hur upplever du att du blir styrd av styrelsen?
- Hur arbetar Bräcke med konstruktiv kritik till anställda? Och hur tar styrelsen emot konstruktiv kritik från anställda?
- Tror du att det kan uppstå konflikter genom att frivilliga arbetare sida vid sida med avlönade arbetare?

Motivation:

- Vad motiveras du av?
- Hur motiverar ni Bräckes anställda till att jobba effektivt?
- Vad anser du är den viktigaste faktorn som motiverar de anställda?
- Hur belönar du dina anställda? Belöningssystem/bonussystem?
- Vad har du för någon form av belöning/bonus?
- Hur upprätthåller ni kontroll i organisationen, utan att detta påverkar de anställdas motivation?
- Varför väljer du att arbeta i Bräcke, framför vinstdrivande organisationer?

Nyckeltal:

- Vilka nyckeltal är viktiga för Bräcke, och varför dessa?
- Används olika nyckeltal i olika delar av företaget?
- Hur medvetna gör ni de anställda om nyckeltalen?
- Har ni mål relaterade till nyckeltalen?
- Har ni bonusar/belöningar relaterade till nyckeltalen?
- Anser du att Bräcke skiljer sig i sitt nyckeltalsarbete jämfört med andra vinstdrivande organisationer?
- Hur ofta utvärderas nyckeltalens utfall?
- Hur ofta ser man över vilka nyckeltal som används?
- Hur kan valet av nyckeltal knytas till Bräckes strategi?

Företagskultur:

- Vad menar du kännetecknar företagskulturen i Bräcke?
- Hur jobbar ni med att skapa rätt företagskultur, och hur viktigt är detta för företaget?
- Hur menar du att företagskulturen genomsyrar organisationen? Hittar man samma företagskultur på alla nivåer i företaget anser du?
- Traditionellt sett bygger Bräcke på religiösa värderingar, är dessa synliga i företagskulturen?

Intressenter:

- Vilka anser du är Bräckes viktigaste intressenter?
- Som vi har tolkat det är kommunen en viktig intressent tack vare de kommunala upphandlingarna. Hur påverkar upphandlingarna er strategi och styrning?
- En annan viktig intressent ser vi att kyrkan skulle kunna vara, anser ni att er relation med kyrkan påverkar Bräckes strategi och styrning, eventuellt verksamhet?

Bilaga 2: Intervjumall, Ekonomichef

Strategi:

- Vilka strategiska moment finns i Bräckes ekonomistyrning?
- Vilka nyckeltal fokuserar organisationen på, och varför just dessa? Skiljer sig valet av nyckeltal från vinstdrivande organisationer?
- Vad står i fokus i ekonomistyrningen i en idéburen organisation som Bräcke?
- Vilka långsiktiga ekonomiska mål har Bräcke, och hur viktiga är dessa?
- Anser du att ekonomistyrningen generellt skiljer sig från andra vinstdrivande organisationer? Varför/varför inte?
- Vi har skrivit upp en rad kända styrningsmodeller, vilka känner du igen från Bräckes verksamhet? Kan du utveckla hur ni arbetar med dessa modeller? Om ni arbetar med andra modeller än de nedanstående, berätta gärna om dessa.
 - SWOT
 - Balanced Scorecard
 - KPI
 - Budget
 - Avdelningarna har ansvar över intäkt/kostnad/intäkt och kostnad? "profit center"
 - Transfer pricing
 - Boston matrisen (hold, build, harvest, divest)
 - Resultat och målstyrning
 - Porters fem krafter
 - De fyra P:ena
 - Bench marking

Styrning:

- Som en icke-vinstdrivande organisationen antar man att den ekonomiska situationen gör att man har en ganska sträng konstads kontroll. Hur kontrollerar du Bräckes utgifter, och vad bestämmer när du ingriper?
- Hur upplever du informationsflödet i organisationen, både top-down och bottom-up?
- Hur upplever du att du blir styrd av styrelsen?

Motivation:

- Vad motiveras du av?
- Hur motiverar du anställda under dig? Vad menar du är den viktigaste faktorn för motivation hos Bräckes anställda?
- Vilka belöningar/incitament använder du för att motivera de anställda?
- Tror du att det kan uppstå konflikter/motivationsbrist genom att ha frivilliga arbetandes sida vid sida med avlönade anställda?
- Varför väljer du att arbeta i Bräcke, framför vinstdrivande organisationer?

Nyckeltal:

- Vilka nyckeltal fokuserar du på i ditt dagliga arbete?
- Skiljer fokuset på nyckeltal sig i Bräcke från vinstdrivande företag?
- Hur viktig är nyckeltalsarbetet i det mer långsiktiga och strategiska arbetet kopplat till ekonomistyrningen?

- Om du skulle märka att organisationens resultat indikerar att det kommer att bli problematiskt att nå nyckeltalsmålen, vad gör du för att minska detta gapet?

Företagskultur:

- Vad menar du kännetecknar företagskulturen i Bräcke?
- Jobbar du aktivt med att skapa en bra företagskultur? Hur viktig är företagskulturen för Bräcke?
- Hur menar du att företagskulturen genomsyrar organisationen? Hittar man samma företagskultur på alla nivåer i företaget?
- Traditionellt sett bygger Bräcke på religiösa värderingar, är dessa synliga i företagskulturen?

Intressenter:

- Vilka anser du är Bräckes viktigaste intressenter?
 - Som vi har tolkat det är kommunen en viktig intressent tack vare de kommunala upphandlingarna. Hur påverkar upphandlingarna er strategi och styrning?
 - En annan viktig intressent ser vi att kyrkan skulle kunna vara, anser ni att er relation med kyrkan påverkar Bräckes strategi och styrning, eventuellt verksamhet?
 - Non-profit sektorn har blivit större och därmed utsatt för mer konkurrens, vad gör ni för att bidragsgivarna ska välja att ge deras bidrag till er?
 - Hur medvetet jobbar ni för donationer/bidrag?
-
- Vad ser du kan förbättras inom Bräcke Diakoni? Finns det förbättringspotential?

Bilaga 3: Intervjumall, Äldreomsorgschef samt verksamhetschef

Strategi:

- Vad kännetecknar Bräckes strategi inom äldreomsorgen?
- Vilken strategi jobbar ni inom äldreomsorgen mot?
- Till vilken utsträckning jobbar ni med långsiktiga mål, och hur ofta utvärderar ni om målen uppnås?
- Hur arbetar ni för att profilera Bräcke som en attraktiv arbetsplats?
- Hur mycket av strategin får du vara med och påverka respektive hur mycket kommer uppifrån?
- Vi har skrivit upp en rad kända styrningsmodeller, vilka känner du igen från Bräckes verksamhet? Kan du utveckla hur ni arbetar med dessa modeller? Om ni arbetar med andra modeller än de nedanstående, berätta gärna om dessa.
 - SWOT
 - Balanced Scorecard
 - KPI
 - Budget
 - Avdelningarna har ansvar över intäkt/kostnad/intäkt och kostnad? "profit center"
 - Transfer pricing
 - Boston matrisen (hold, build, harvest, divest)
 - Resultat och målstyrning
 - Porters fem krafter
 - De fyra P:ena

Organisationsuppbyggnad/styrning:

- Hur upplever du att du blir styrd av styrelsen?
- Hur upplever du informationsflödet?
 - Är informationen uppifrån tydlig och är det tydligt vad du ska göra med informationen?
 - På vilket sätt förmedlar du information nedåt vanligast?
- Hur används kontroll av de anställda inom äldreomsorgen?
- Som vi har förstått det har ni även frivilliga som är verksamma, stämmer det? I så fall, tror du att det kan uppstå konflikter genom att frivilliga arbetare sida vid sida med avlönade arbetare?

Motivation:

- Hur upplever du att du blir motiverad ovanifrån? (både av VD och ledningen generellt)
- Hur motiverar du dina anställda att jobba effektivt?
- Vad anser du är den viktigaste faktorn för att motivera dina anställda?
- Hur belönar du dina anställda? Belöningssystem/bonussystem?
- Vilka belöningar och incitament används?
- Hur upprätthålls kontroll i organisationen, utan att detta påverkar de anställdas motivation?
- Varför väljer du att arbeta i Bräcke, framför vinstdrivande organisationer?

Nyckeltal:

- Vilka nyckeltal blir du har du ansvar för?
- Vilka nyckeltal använder du för att mäta Bräcke, äldreomsorgen?
 - Används olika nyckeltal till olika delar av äldreomsorgen?
- Vilka bestämmer vilka nyckeltal som ska användas?
- Hur ofta utvärderas nyckeltalens utfall?
- Tror du att nyckeltalen som används inom Bräckes äldreomsorg skiljer sig från andra äldreomsorger?
- Hur starkt anser du att nyckeltalen ni använder är kopplade till er strategi?

Företagskultur:

- Hur upplever du företagskulturen i inom Bräcke/äldreomsorgen?
- Hur jobbar du med att forma företagskulturen inom äldreomsorgen och hur viktigt anser du att det är för företaget?
- Hur menar du att företagskulturen genomsyrar organisationen? Hittar man samma företagskultur på alla nivåer i företaget?
- Traditionellt sett bygger Bräcke på religiösa värderingar, är dessa synliga i företagskulturen?

Intressenter:

- Vilka anser du är Bräckes viktigaste intressenter?
- Som vi har tolkat det är kommunen en viktig intressent tack vare de kommunala upphandlingarna. Hur påverkar upphandlingarna er strategi och styrning?
- En annan viktig intressent ser vi att kyrkan skulle kunna vara, anser ni att er relation med kyrkan påverkar Bräckes strategi och styrning, eventuellt verksamhet?
- Non-profit sektorn har blivit större och därmed utsatt för mer konkurrens, vad gör ni för att bidragsgivarna ska välja att ge deras bidrag till er?
- Hur medvetet jobbar ni för donationer/bidrag?

- Vad ser du kan förbättras inom Bräcke Diakoni? Finns det förbättringspotential?

Bilaga 4: Intervjumall, Anställd

Strategi:

- Vad upplever du att Bräckes övergripande mål och vision är?
- Känner du att du är tillräckligt insatt i målen för att kunna bidra till att uppnå dem?
- Vi har skrivit upp en rad kända styrningsmodeller, vilka känner du igen från Bräckes verksamhet?
 - SWOT
 - Balanced Scorecard
 - KPI
 - Budget
 - Avdelningarna har ansvar över intäkt/kostnad/intäkt och kostnad? "profit center"
 - Transfer pricing
 - Boston matrisen (hold, build, harvest, divest)
 - Resultat och målstyrning
 - Porters fem krafter
 - De fyra P:ena

Organisationsuppbyggnad/styrning:

- Hur upplever du informationsflödet?
 - Är informationen du får ta del av tydlig?
 - Är informationen du får ta del av tillräcklig?
- Upplever du att du får gehör för egna idéer/förslag från ledningen?
- Hur upplever du att du kontrolleras?
 - Hård/mjuk styrning?

Motivation:

- Vad motiveras du av?
- Vad anser du är den viktigaste faktorn som motiverar de anställda?
- Vilka belöningar och incitament upplever du används för att motivera de anställda?
- Varför väljer du att arbeta i Bräcke, framför vinstdrivande organisationer?
- Traditionellt sett bygger Bräcke på religiösa värderingar, tror du dessa spelar en viktig roll i dag i relation till de anställdas motivation?

Nyckeltal:

- Vet du vilka tal du blir mätt på?
- Om, vilka nyckeltal blir du mätt på?
- Vet du om du har mål kopplat till nyckeltalen?
- Om, anser du att målen är möjliga att uppnå?
- Om, hur upplever du att målen påverkar dig i ditt arbete? Blir du mer motiverad att göra ett bättre jobb/ bli mer effektiv?

Företagskultur:

- Hur upplever du företagskulturen i Bräcke? Vad kännetecknar den? Är de religiösa värderingarna synliga?
- Menar du att företagskulturen spelar en viktig roll?
- Upplever du att dina chefer arbetar aktivt för att utveckla en bra företagskultur?