

Södertörns högskola | Institutionen för Ekonomi och företagande
Kandidatuppsats 15 hp | Organisation | vårterminen 2011
Programmet för Konst, Kultur och Ekonomi

Diffusa mål och kreativa aktörer

– Målstyrning inom Riksteatern

Av: Moa Thenstedt Åkerström och Carolina Karström
Handledare: Jan Öhrming

SAMMANFATTNING

Denna uppsats syftar till att undersöka hur organisationen Riksteatern förankrar sina mål i verksamheten och hur dessa implementeras i medarbetarnas vardag. Studien har en kvalitativ ansats och en fallstudie genomfördes på Riksteatern. Ett flertal intervjuer gjordes med nyckelpersoner inom organisationen. Informationen från dessa intervjuer analyserades sedan utifrån den teoretiska referensramen som innehåller teorier om målstyrning och organisationskultur. Resultatet visade att Riksteaterns målsättning är diffus och svårtolkad. Dessa mål går igenom en lång nedbrytningsprocess, där de bryts ner till olika delmål och del-del-mål. Risken då målen bryts ner så pass mycket, är att de förlorar sin ursprungliga mening. Då målen är så diffusa och stora är de även svåra att implementera och förankra i den dagliga verksamheten. Medarbetarna har svårt att ta till sig de övergripande målen och har svårt att se sin del i måluppfyllelsen. Detta trots att det finns en stark organisationskultur, med ett oerhört engagemang och brinnande intresse från medarbetarna. Detta gör att organisationen sitter på en stor outnyttjad kompetens.

Innehåll

1. INLEDNING.....	5
1.1 Bakgrund.....	6
1.2 Problemdiskussion.....	7
1.3 Syfte.....	9
1.4 Avgränsning.....	9
1.5 Tidigare forskning.....	10
2. METOD.....	12
2.1 Design.....	12
2.2 Datainsamling.....	12
2.2.1 Sekundärdata.....	12
2.2.2 Primärdata.....	13
2.3 Urval.....	14
2.4 Genomförande.....	14
2.4.1 Bearbetning av material.....	15
2.5 Resultatets giltighet/Validitet.....	16
3. TEORETISK REFERENSRAM.....	17
3.1 Målstyrning.....	17
3.1.1 Hur ska ett bra mål se ut?.....	18
3.1.2 Målperspektiv.....	18
3.1.3 Tre typer av mål.....	19
3.1.4 Målhierarki.....	20
3.1.5 Uppföljning.....	20
3.2 Kritik på målstyrning.....	21
3.2.1 Den offentliga sektorns dilemma.....	21
3.2.2 Överanvändning av målstyrning.....	23
3.3 Organisationskultur.....	23
4. EMPIRI.....	25
4.1 Riksteaterns organisering.....	25
4.1.1 Linje- och matrisorganisationen.....	26
4.2 Intervjuer/Intervjusammanställning.....	27
4.2.1 Utformning av mål.....	27

4.2.2 Bearbetning och nedbrytning av målen	27
4.2.3 Arbetsprocessen/Målen förankring i verksamheten	30
4.2.4 Uppföljning	32
5.1 Analys	34
5.1.1 Målformulering och målspektiv	34
5.1.2 Nedbrytningsprocessen och Målhierarki	35
5.1.3 Organisationskultur	36
5.1.4 Uppföljning	37
5.2 Slutsats.....	38
KÄLLFÖRTECKNING	40
BILAGA A.....	43
BILAGA B.....	45
BILAGA C.....	46

1. INLEDNING

I denna del introduceras det fält som rapporten kommer att röra sig inom, här presenteras rapportens problemdiskussion, utgångspunkt och frågeställning, samt dess syfte. Tidigare forskning inom detta fält kommer även att redovisas i slutet av detta kapitel.

Ett av de mest fundamentala behoven hos människor är strävan efter att uppnå mål. Utan mål och inriktning i livet kan det kännas meningslöst, och det blir omöjligt att veta i vilken riktning man är på väg. Detsamma gäller i arbetslivet, utan mål (och vetskap om målen), kan ens arbete uppfattas som meningslöst. Ändå arbetar massor av människor i dagens samhälle, utan någon som helst vetskap om vilka mål den organisation de jobbar för har. Målen finns ofta definierade högt upp i organisationen, och de som sitter på ledande positioner är ofta medvetna om vad organisationen måste göra för att man ska nå framgång. Frågan är varför så få verksamheter klarar av att förmedla det till varje medarbetare.¹

Målen finns för att bland annat ge mening åt arbetet i organisationen, att visa åt vilken riktning organisationen och därmed medarbetarna ska arbeta. De ska även innebära en utmaning, det vill säga sporra till ständig utveckling av den personliga kompetensen². Det är därför oerhört viktigt att de anställda är medvetna om målen.

I en verksamhet har målen och strategin för att uppnå dem en avgörande roll om vi inte bara vill komma *någonstans*, utan till ett särskilt och bestämt ställe. Framgångsrika verksamheter har tydliga mål och har lyckats kommunicera dessa till sina anställda så att dessa är insatta i målsättningen och på så sätt kan arbeta för att uppnå den.³

”När alla vet vart vi ska, förstår meningen med sitt eget arbete och väljer att sätta in all sin motivation och sitt engagemang, i arbetet, har vi den situation som vi eftersträvar”⁴.

När alla medarbetare hjälper till att dra verksamheten framåt och mot de gemensamma och kända målen, får vi en verksamhet som är *målburen*, det vill säga den drivs framåt av målen.

¹ Lundström, 2008

² Svensson, 1993

³ Lundström, 2008

⁴ Ibid.

Det står utom allt tvivel, att det finns en enorm outnyttjad potential i medarbetarnas förmåga och vilja att hjälpa till. Om vi till helt och hållet skulle lyckas frigöra denna kraft, skulle alla verksamheter bli extremt mycket mer effektivare, mer framgångsrika och mycket trivsammare.⁵

1.1 Bakgrund

Målstyrning föddes ur kvalitetsrörelsen som startade i Japan. Japanerna hade länge haft ett rykte om sig att man bara kopierade produkter från västvärlden och tillverkade dessa kopior med dålig kvalitet. Den amerikanska statistikern Demings undervisade japanerna i metoder för kvalitetsförbättring. Demings förbättringscykel, eller spiral, PGFF, är en modell, för ständiga förbättringar med fyra steg som upprepas; PGFF – Planera, Genomföra, Följa upp och Förbättra. Det Demings förmedlar med denna modell är att det inte bara handlar om att planera och genomföra något utan han betonar vikten av uppföljning och förbättring för att kunna förbättra resultatet till nästa gång. Idag kallar vi det för ständiga förbättringar.⁶

Begreppet målstyrning (MBO – Management By Objectives) skissades först av den amerikanske professorn Peter Drucker i sin bok *The Practice of Management*, 1954. Drucker var intresserad av att studera och diskutera tillväxteffekter som genererades genom människor, som arbetade med sina hjärnor istället för sina händer. Han ifrågasatte även att chefer som skötte stora massproducerande företag, visste hur företag skulle styras.⁷ Han presenterade det som han såg som två huvudproblem i dåtidens moderna organisationer⁸. Det första problemet beskriver han som ett problem med ”för stark vertikal specialisering av företagsorganisationer, dvs. att chefer på olika hierarkiska nivåer specialiserar sig och lätt blir isolerade i förhållande till andra nivåer”⁹. Detta problem medför att man blir för fokuserad och isolerad i sina egna arbetsuppgifter, att organisationens övergripande mål tappas bort. Det andra problemet, menar Drucker, var att dåtidens amerikanska ledare var för upptagna med att kontrollera och detaljstyra de anställda från toppen av organisationen. Det som Drucker ville komma åt med målstyrningen var just den centralistiska och kontrollorienterade styrningen¹⁰. Den centrala idén var att ”ledningen fastställer de övergripande målen och att detaljstyrningen ska ersättas med självkontroll och mer frihet för den enskilde”¹¹. Genom att betrakta de anställda som en resurs, istället för en kostnad och

⁵ Ibid.

⁶ Ibid.

⁷ Ibid.

⁸ Røvik, 2000

⁹ Røvik, 2000:52

¹⁰ Røvik, 2000

¹¹ Røvik, 2000:52

genom att göra arbetet till en utmaning, kunde man motivera de anställda till att arbeta engagerat för att uppnå organisationens målsättning¹².

Målstyrning var en populär styrningsmodell som uppstod på 60-talet och användes fram till början på 90-talet, med internets intåg förlorade det i intresse. Huvudintresset riktades från management begreppet mot nedskärningar, omorganisationer, uppköp och förvärv av bolag. I den snabba utvecklingen hann man inte sätta och följa upp mål, och det kändes inte heller längre angeläget. Detta innebar dock inte att organisationer slutade att ha mål, alla organisationer har mål. Fast oftast finns målen snyggt formulerade i en årsredovisning eller i policydokument, och de stannar på ledningsnivå och når inte ut till medarbetarna. För att organisationen ska uppnå framgång med målsättningen krävs att medarbetarna är insatta i målen och att dessa förankras i den dagliga verksamheten. Om de som förväntas genomföra arbetet inte är medvetna eller förstår vad de ska arbeta mot är det inte troligt att man kommer dit. Om man har ett mål i åtanke är det mer sannolikt att man når det, bara man arbetar för det.¹³

Målstyrning har nu återigen hamnat i fokus. Dock är det relativt svårt att implementera i en verksamhet. Ett av de största problemen med målstyrning är att på allvar få medarbetarna involverade. På något sätt är målstyrning emot den ”männsliga naturen”. Vi är inte ovana att sätta mål, det är till och med något av det enklaste som finns, men mål kräver insats och arbete. Som tidigare nämnt är mål ett av våra fundamentala behov, dock är människan av naturen lat och slipper gärna undan. Den viktigaste faktorn för att lyckas med målstyrning är ledningens totala engagemang. Då ledningen är engagerad kan den i sin tur göra allt för att få medarbetarna engagerade och få dem att göra sitt yttersta för att uppnå dessa.¹⁴

1.2 Problemdiskussion

Målstyrning känns enkel att förstå och upplevs som ganska självklar i litteraturen; ett företag eller en organisation fastställer ett eller flera mål som de och dess anställda ska arbeta för att uppnå, inom en förutbestämd tidpunkt. Målen bestäms av ledningen som använder dessa för att mäta sin framgång. Det är klart att alla organisationer har mål med sin verksamhet, men oftast finns målen snyggt formulerade i en årsredovisning eller i policydokument, och de stannar på ledningsnivå och når inte ut till medarbetarna. Det betyder ingenting för de anställda i deras vardag. Om de som förväntas genomföra arbetet inte förstår eller lägger ner kraft på det, kommer ingenting att hända.¹⁵ I de företag eller

¹² Eriksson-Zetterguist, Kalling, Styhre, 2006

¹³ Ibid.

¹⁴ Lundström, 2008

¹⁵ Ibid.

organisationer där målen är formulerade för att uppnå ett specifikt ekonomiskt resultat, kan målen kännas mer tydligt formulerade och det finns inget utrymme för den fria tolkningen att misstolka vad målen syftar till. I andra organisationer där målen inte är lika tydligt formulerade, kan det vara betydligt svårare att förankra målen i verksamheten, få alla att arbeta mot målen och sedan att följa upp för att se om man uppnått dem.

En utav de största utmaningarna med målstyrning är att se till att medarbetarna är medvetna och engagerade i målen. Alla måste veta åt vilken riktning man ska arbeta och för att frigöra personalens kompetens måste de först och främst vara medvetna om vad de ska uppnå. Det är inte helt lätt att implementera stora och diffusa mål i en organisation och lyckas få alla medarbetare införstådda med vad målen betyder för just dem i deras arbete. Många är säkerligen medvetna om organisationens mål, kanske har ledningen skickat ut ett styrelseprotokoll eller liknande som medarbetarna kan ta del av där målsättningen finns formulerad. Dock behövs det så mycket mer för medarbetarna att verkligen få målen att bli en del av den dagliga verksamheten. Medarbetarna måste förstå målen och hur dessa påverkar dem för att de ska förstå sin roll i organisationen.

Inom folkrörelser¹⁶, när man ska fastställa mål, är det viktigt att ta hänsyn till varandras åsikter, att alla ska få chansen att göra sig hörda och yttra sina önskemål. Anledning till att folk går med i föreningar är att få sin röst hörd och få en chans att kunna påverka inom samhället. Alla har sina olika värderingar och önskemål för vad man vill uppnå och hur saker ska fungera. Hur gör man för att väva samman alla dessa olika individers önskemål och idéer till mål, är oftast en väldigt lång och komplicerad process, som ofta leder fram till en speciell sorts mål, diffusa. För att tillfredsställa allas förväntningar, fastställs dessa diffusa mål som är öppna för olika tolkningar. Problemet blir att diffusa och oklara mål är svåra att arbeta med och att uppnå. Finns det inga klara mått att mäta emot blir resultat en tolkningsfråga. Resultatet ska inte medföra fler frågor, det ska leda till svaret. Om man tillslut har, genom bearbetning, förhandlingar etcetera, lyckas komma överens om mål och visioner som är så pass generella (och antagligen diffusa) att de tar hänsyn till alla medlemmar, hur bryter man sedan ner dessa till uppnåbara mål för organisationen som ska verkställa dessa? Kan man bryta ner diffusa mål till klara riktlinjer att

¹⁶ **folkrörelser**, sedan sekelskiftet 1900 vanlig benämning på massorganisationer. Till en början avsågs ofta rörelser som stod i opposition mot stats- och samhällsinstitutioner ("folk i rörelse", dvs. mot något), men så är inte längre fallet. Folkrörelserna växte fram under andra hälften av 1800-talet. Den första stora folkrörelsen utgjordes av de religiösa väckelserörelserna (frikyrkorna). Nämnas bör även konsumentkooperationen (KF), kvinnorörelsen och i ett senare skede även idrottsrörelsen (som i Sverige inte var kritisk mot stat och samhälle). Genom rörelsernas stora framgång både på landsbygden och i städerna kom ordet "folkrörelse" på 1900-talet att bli ett honnörsord som många har försökt göra till sitt. De politiska partierna utvecklades i Sverige, till skillnad från i utlandet, ofta ur folkrörelser. Nationalencyklopedin, 2011-05-20

arbete efter? Eller blir målen endast mer diffusa i nedbrytningen? Och hur påverkar dessa mål och nedbrytningar de anställda? Skapar de diffusa målen förvirring och svårigheter inom arbetet för medarbetaren och mellan samarbeten? Att hantera och bryta ner abstrakta och diffusa mål är en svår process, och enligt Björn Rombach så blir de bara mindre mål, som fortfarande är lika abstrakta som det stora. Frågan uppstår då, som Rombach påpekar, om man ens ska bryta ner abstrakta mål¹⁷? Kan de fungera övergripande i hela organisationen eller är nedbrytning en nödvändighet? I teorierna om målstyrning pratas det om vikten att skapa tydliga övergripande mål, men man nämner inte hur man ska gå till väga för att uppnå detta. Det är upp till organisationerna att räkna ut hur detta ska gå till. Hur bearbetas de huvudmål som organisationen tar fram? Hur förankras målen i verksamheten? Hur gör man för att engagera medarbetarna? Är medarbetarna införstådda med vad som egentligen är verksamhetens målsättning?

Vi ska försöka få svar på några av dessa funderingar genom att studera en stor och komplex folkrörelse, Riksteatern.

1.3 Syfte

Syftet med den här studien är att förstå och förklara hur organisationen Riksteaterns mål förankras i verksamheten och implementeras i medarbetarnas vardag.

1.4 Avgränsning

Denna rapportens valda studieobjekt är folkrörelsen, och en av Sveriges största teaterverksamheter, Riksteatern.

Riksteatern grundades 1933-34 och är idag en av Sveriges största teaterverksamheter. Riksteatern är en folkrörelse som äger en turnerande nationalscen. Under ett vanligt spelår produceras cirka 2 500 föreställningar och de har sammanlagt över en miljon publikbesök¹⁸.

2010 fick riksteatern ett statligt bidrag på 265 MKR¹⁹, i samband med bidraget får de ett regleringsbrev av regeringen i vilket deras politiska uppdrag finns formulerat. Dessa uppdrag måste uppfyllas för att Riksteatern ska få fortsatt finansiering av regeringen.

¹⁷ Rombach, 1991

¹⁸ Riksteatern 2011-05-23

¹⁹ Ibid.

Riksteatern är ”organiserad som en ideell förening med lokala arrangörsföreningar, regionala föreningar samt en central enhet med producerande, förmedlande och främjande uppgifter. Riksteatern, genom sina medlemmar, utgör en folkrörelse och arrangerar och främjar scenkonst i hela Sverige samt internationellt och äger en teater, en turnerande nationalscen för alla... Riksteatern har idag drygt 40 000 medlemmar över hela Sverige ...”²⁰.

Vi valt att avgränsa oss till Riksteaterns centrala tjänstemannaorganisation. Med tjänstemannaorganisationen syftar vi på de 190st anställda som Riksteatern har och utlämnar därmed de som arbetar ideellt samt endast är medlemmar i organisationen. Det är i tjänstemannaorganisationen som det praktiska arbetet med att ta fram produktioner sker, från nedbrytning av målen som fastställs av kongressen och regleringsbrev till färdiga produktioner. Vi har dessutom valt att utesluta uppdragen Cullbergbaletten och Södra teatern då dessa organiserar sig på ett annorlunda sätt och på det viset är frikopplade från den övriga verksamheten.

1.5 Tidigare forskning

Det finns en stor mängd tidigare forskning inom ämnet målstyrning. Mycket av tidigare forskning som vi har funnit, har fokuserat på målstyrning inom offentlig verksamhet, så som skolor eller sjukhus, eller målstyrning med mätbara och icke-mätbara mål. Däremot har vi inte under vår bakgrundsundersökning funnit någon tidigare forskning om målstyrning inom en folkrörelse såsom Riksteatern. Den enda tidigare forskning vi kunde finna om Riksteatern var en kandidatuppsats med titeln *Med publiken för kulturen?* från 2008, där syftet var att undersöka om Riksteaterns har organisatoriska förutsättningar att skapa mervärde genom medverkande kulturutbyte. Författarnas resultat visade att i den dåvarande situationen uppfyllde Riksteatern inte de organisatoriska förutsättningar som behövdes för att skapa mervärdet.²¹ Utöver att påpeka dess existens har denna rapport inte används vidare i vår forskning.

En författare som är kritisk till målstyrning är Björn Rombach, som har skrivit en bok med syftet att påvisa att målstyrning inte fungerar i offentliga organisationer. Boken är baserad på en studie utförd på Stockholm läns landsting. Studien resulterade i att Rombach bland annat kom fram till att målstyrning inom offentliga verksamheter inte är en bra styrmetod på grund av att det uppstår en konflikt hos den anställda, i och med att denne har inflytande både som politisk väljare och som medarbetare. Han

²⁰ Riksteatern, 2011-05-20

²¹ Hansson, S, Raam, E, 2008

framhäver även att det finns en svårighet med att skapa tydliga överenskomliga mål, som ska fungera på de olika hierarkiska nivåerna.²² Då det finns tydliga hierarkiska nivåer i Riksteatern, något som vi klargör i resultatdelen av uppsatsen, har vi funnit Rombach forskning relevant för vår analys.

Bobby Medlin och Kenneth W. Green Jr har gjort en studie där de undersöker relationen mellan målsättning, arbetsengagemang och prestation, och hur dessa påverkar varandra. De delade ut en enkät till 426 stycken heltids- och deltidanställda i södra USA. Medlin och Green Jr hade tre olika hypoteser, vilka de ville bevisa genom studien.

Hypoteserna var:

Målsättning förutspår en betydelsefull och positiv verkan för de anställdas motivation.

De anställdas engagemang förutspår en betydelsefull och positiv verkan för de anställdas optimism.

Individuell optimism förutspår en betydelsefull och positiv verkan på de anställdas prestationer.

Undersökningen resulterade i att de fick belägg för sina hypoteser att målsättning, engagemang och prestation påverkas av varandra. Deras slutsats blev alltså att målsättning leder till en motiverad och engagerad personal, en engagerad personal bidrar till ökad optimism på arbetsplatsen och en optimistisk arbetsplats förbättrar den individuella prestationen av organisationens anställda.²³

Som tidigare nämnt, finns det otroligt mycket tidigare forskning om målstyrning och ny litteratur inom ämnet uppkommer ständigt och ofta i liknande form (mestadels har vi funnit forskning om målstyrning inom skolor och andra offentliga verksamheter). Dessa två nämner vi därför att de har två olika utgångspunkter vad gäller målstyrning och har därför bidragit med olika perspektiv vad gäller utgångspunkt för analys och diskussion.

²² Rombach, 1991

²³ Medlin, Green Jr, 2009

2. METOD

I detta kapitel redovisas vilka metoder som används för att samla in teoretisk fakta och hur genomförandet av intervjuerna har gått tillväga. Här diskuteras även rapportens validitet.

2.1 Design

Studien har en kvalitativ ansats där vi har genomfört en fallstudie på Riksteatern. En kvalitativ ansats innebär att man arbetar med mjuk data, med mjuk data menas att man till exempel gör längre intervjuer för att få fram detaljerad information, avsikten är att få utförligare beskrivningar än vad man skulle få exempelvis genom enkäter. Detta är en bra teknik då man inte vet mycket om det som ska studeras. Texter som måste bearbetas och tolkas ses även som data. Kvalitativa ansatser erbjuder mer flexibilitet, eftersom den ger respondenterna mer frihet att styra den information som framkommer. Samt kan den som intervjuar välja att byta ordning på frågorna om något kommer upp tidigare i intervjun än vad som var planerat²⁴.

En fallstudie är när man samlar in mycket information (data) om ett avgränsat fenomen (fallet), det finns två kännetecken för fallstudier, det första är att man avgränsar vad som ingår och vad som inte ingår i fallet, det andra är att man ger en detaljerad beskrivning av fallet²⁵.

2.2 Datainsamling

2.2.1 Sekundärdata

Sekundärdata har insamlats genom hela rapportens gång. I första skedet insamlades information till teorikapitlet och bakgrundsfakta till studieobjektet från Riksteaterns hemsida.

Vi har använt oss av sekundärdata i form av litteratur från tidigare kurser i företagsekonomi på Södertörns Högskola, samt litteratur funnen genom tidigare forskningars litteraturlista och även de tillhörande rapporterna. Under 1990-talet var målstyrningen ett aktuellt ämne och många studier gjordes, därför är merparten av vår litteratur därifrån. För att hitta litteratur använde vi oss av sökmotorer som Google och Google scholar. De sökord som användes var målstyrning, målstyrning inom offentliga sektorn, målstyrning i folkrörelser, implementering av mål, målstyrning i Riksteatern. Vi fann då två rapporter om målstyrning som vi fann intressanta och dessa använde vi för att hitta litteratur då vi

²⁴ Johannessen, Tufte, 2003

²⁵ Ibid.

granskade deras källförteckningar²⁶. Vi har även tittat i tidskriften *Industrial management and data systems*, där har vi läst artikeln *Enhancing performance through goal setting, engagement and optimism*. Artikeln hittade vi på en litteraturlista på en tidigare rapport inom liknande ämne som vi studerat²⁷. Vi sökte sedan på tidskriften namn i databasen på Södertörns högskolebibliotek, då biblioteket endast hade tillgång till artiklar fram till år 2004 i tidskriften testade vi att söka på artikelns titel på Google vilket gav resultat. Vi har även använt oss av en artikel som heter *Goals gone wild: the systematic side effects of overprescribing goal setting* ur tidskriften *Academy of management perspectives*. Denna hittade vi genom att söka på tidskrifter i bibliotekets databas på sökordet management, vi valde därefter den aktuella tidskriften och sökte i den på sökordet Goal setting. Vi fick ett svar på ett antal artiklar och valde denna.

Vi har även använt oss av interna dokument från Riksteatern, som vi fått i samband med intervjuer, eftersom dessa dokument endast är avsedda för internt bruk kommer de inte vara tillgängliga utöver det vi redovisar i rapporten.

2.2.2 Primärdata

Det finns flera sätt att samla in primärdata, till exempel intervjuer, enkäter och observationer. I vårt fall har den primära datainsamlingen bestått av intervjuer med de utvalda anställda på Riksteatern. En fördel med en intervju framför en enkät, är att man kan få djupare svar, och man kan ställa följdfrågor till vad som kommer fram under intervjuerna. En intervju är en relation mellan den som intervjuar och den som blir intervjuad, och det finns en rad omständigheter som kan påverka en intervju i positiv eller negativ riktning. Det finns en risk att de som blivit intervjuade har påverkats av omständigheter kring intervjun, men eftersom intervjuerna har ägt rum på deras kontor/arbetsplats har de trots detta känt sig trygga och varit i sin ”hemmamiljö”.²⁸

Intervjuerna genomfördes genom att vi har träffat var och en av respondenterna från Riksteatern enskilt. En av oss har antecknat och den andra har ställt frågorna. Längden på intervjuerna varierade mellan 30 till 70 minuter. Intervjuerna har varit semistrukturerade, vilket innebär att man utgår ifrån en intervjuguide, men man lämnar utrymme för respondenten att utveckla sina svar och svara fritt. Intervjuguiden i en semistrukturerad intervju är inte ett frågeformulär, utan mer en lista över generella frågor och teman som härstammar från de forskningsfrågor som ska belysas, i vårt fall var detta

²⁶Abrahamsson, A, Bernström, A & Gustafsson, J, 2007, Hansson, F & Nilsson, K, 2010

²⁷Hansson, F & Nilsson, K, 2010

²⁸ Johannessen, Tufte, 2003

målstyrning²⁹. I kvalitativa undersökningar är semistrukturerade intervjuer vanligt förekommande³⁰. Intervjuguiden användes som en mall, men utefter respondenternas svar har även andra frågor tillkommit. Vid ett tillfälle reviderades intervjuguiden, då vi kände att frågorna var för många och i fel ordning vilket gjorde att vissa frågor kändes irrelevanta och information gick förlorad. Därför ströks cirka tio stycken frågor, dock var frågorna som togs bort lika de som behölls kvar och ansågs därför inte påverka de följande intervjuerna i vår informationsinsamling (för att se frågorna se Bilaga A och B, intervjuguiden).

2.3 Urval

Populationen i studien består av Riksteaterns anställda och medlemmarna i organisationen. Urvalet har sedan gjorts som ett strategiskt val. Detta då vi endast ville komma i kontakt med de som arbetade med det som rör vår fråga var ett slumpmässigt urval inte aktuellt. Studiens avgränsning går vid tjänstemannaorganisationen och därför har de som arbetar ideellt och de som endast är medlemmar i organisationen exkluderats. Metoden kan liknas vid snöbollsmetoden, då vi tillsammans med Stabschefen förhöörde oss om vilka som var lämpliga kandidater. Snöbollsmetoden innebär att man rekryterar informanter genom att förhöra sig om vilka personer som är mest lämpliga att intervjua och sitter inne med den nödvändiga information man vill komma åt³¹. Riksteaterns centrala tjänstemannaorganisation har 190 stycken tillsvidareanställda, utifrån dessa valdes tio personer ut till intervju.

2.4 Genomförande

Vårt val av ämne har inspirerats av att en av oss tidigare praktiserat på Riksteatern. Hon fick då en inblick i hur Riksteaterns komplexa organisation fungerar. Nyfikenheten gjorde att vi ville studera vidare hur man styr en sådan organisation. I början tittade vi på flera teorier, men efter att det blev klart att de arbetar övergripande med målstyrning valde vi att fokusera mestadels på den teorin.

Arbetet började med att vi granskade Riksteaterns hemsida, för att få reda på mer information om organisationen. Därefter försökte vi utifrån det att hitta en lämplig forskningsfråga. I början av arbetet hade vi länge en forskningsfråga som handlade om beslutsfattande och sedan implementering av mål och beslut, men allt efter arbetet fortgick och vi fick mer kunskap om organisationen ändrades den till att handla om målstyrning. Arbetet fortskred genom att vi kontaktade stabschefen för Riksteatern via mejl för att förklara att vi skulle skriva ett arbete om Riksteatern och ville intervjua ett flertal av de

²⁹ Ibid.

³⁰ Ibid.

³¹ Ibid.

anställda. Innan de officiella intervjuerna tog sin början träffade vi stabschefen under samtalsliknande former, för att diskutera organisationen och studien. Detta gjordes delvis för att få en bättre övergripande blick över hur organisationen fungerar, men även för att få hjälp vid inbokning av respondenter, då alla ofta är uppbokade. Efter att ha diskuterat vad vi ville undersöka rekommenderade Stabschefen vilka hon ansåg vi bör intervjua för att få den bästa övergripande förståelsen för hur Riksteatern arbetar med målstyrning. Först ut intervjuades produktionschefen, hon har även tidigare arbetet som producent på Riksteatern och bidrog i och med det med två perspektiv, både som producent och produktionschef. Följande vecka intervjuades chefen på Dramaturgiatet, där man skriver, bearbetar och granskar manus till de kommande föreställningarna. Eftersom det är mycket genom sin repertoar som Riksteatern uppnår sina mål, var hon en viktig informationskälla.

Samma dag intervjuades verksamhetschefen. Hon är en av de två verksamhetscheferna som skapar en verksamhetsplan, utifrån de mål ledningen har skapat. Det är hennes jobb bryta ner de målen till mindre mål per uppdrag som uppdragsledarna ska/kan beställa. Följande dag intervjuades Riksteaterns verksamhetsutvecklare, som tidigare har vikarierat som stabschef under cirka ett år. Han bidrog med förståelse om hur det fungerar med målstyrning genomgående genom organisationen från kongressen ner till verksamhetscheferna.

De tre följande intervjuer skedde under samma dag. På morgonen intervjuades en projektledare, hon bidrog med synen på målen från nedre nivåer i verksamheten.

Därefter intervjuades Riksteaterns processamordnare, han tillhandahöll flera av de interna dokumenten och gav en tydligare beskrivning av Riksteaterns matrisorganisation.

En formell intervju med stabschefen på Riksteatern tog även plats som avslutande intervju. Det är stabschefens ansvar att se till att verkställande direktör kan rapportera till styrelsen hur målen uppfylls, hon ska även hjälpa till för att säkerställa att detta sker.

Tio personer hade från början valts ut som respondenter till rapporten, men en blev avbokad och vid valet att boka in de två sista intervjuerna valde vi att tacka nej. Vi kände då att vi nått en gräns av mättnad och att ytterligare intervjuer inte skulle bidra med mer kunskap och var därför inte nödvändigt, men vi förbehöll oss rätten att kontakta alla respondenter via mejl ifall några frågetecken skulle dyka upp.

2.4.1 Bearbetning av material

Efter att intervjuerna var avklarade började vi bearbeta allt material. Vi skrev rent alla anteckningar från intervjuerna och bearbetade dessa genom att titta på vad som var viktigt att ta med och inte. Vi började även bearbeta all litteratur och ta ut det som var användbart för just vår studie. När rapporten nästan var

klar skickades resultatdelen, som innehåller redovisningen av intervjuerna, ut till respondenterna. Så de fick en chans att korrigera missförstånd och om de blivit felciterade.

2.5 Resultatets giltighet/Validitet

För att säkerställa validiteten har intervjuguiden utformats med teoriböcker och sekundärdata som grund. Primärdata består av intervjuer med anställda på Riksteatern, de tog plats i en miljö där respondenterna kände sig trygga och kunde uttrycka sina åsikter. Tillförlitligheten ökar även då det är vi själva som har utfört intervjuerna. Vad gäller sekundär data bestående av ett antal interna dokument anser vi att de är tillförlitliga då de har författats av organisationen själv och inte av någon utomstående, samt då dessa är avsedda för internt bruk. Rapportens validitet stärks även av att den har diskuterats på sex stycken seminarium under vårterminen 2011 på Södertörns Högskola. Validiteten stärks ytterligare av att alla intervjuer, när dessa renskrivits, mejlades till respondenterna och de fick en veckas tid på sig att läsa igenom sina intervjuer och sedan kommentera om de ansåg sig blivit missuppfattande för att säkerställa att vi uppfattat allt korrekt.

3. TEORETISK REFERENSRAM

Under denna rubrik kommer vi bland annat att ge en utförlig beskrivning av teorin Målstyrning. Då vårt valda studieobjekt styrs med Målstyrning, har vi valt att lägga stor vikt på detta och väljer att även redovisa en kritisk syn på teorin. Organisationskultur presenteras även här, då det råder en stark organisationskultur på studieobjektets arbetsplats.

3.1 Målstyrning

Målstyrning var en populär styrningsmodell som uppstod på 60-talet och var väldigt populärt fram till början på 90-talet, då det förlorade i intresse. 2000-talets fokus på globala frågor har dock fört målstyrning tillbaka i fokus för många organisationer. Målstyrning utgår ifrån att man har klara och mätbara mål. Organisationer måste utforma så precisa huvudmål och delmål som möjligt. Man måste sedan utveckla en strategi för hur dessa mål ska uppnås och därefter måste man se till att precisera, mäta och utvärdera de uppnådda resultaten. Konceptets upphovsman Peter Drucker presenterar i sin bok *The practice of management* från 1954 en möjlig lösning på det som han ser som två huvudproblem i dåtidens moderna organisationer³². Det första problemet beskriver han som ett problem med ”för stark vertikal specialisering av företagsorganisationer, dvs. att chefer på olika hierarkiska nivåer specialiserar sig och lätt blir isolerade i förhållande till andra nivåer”³³. Det problemet medför att man blir för fokuserad och isolerad i sina egna arbetsuppgifter att organisationens övergripande mål tappas bort. Det andra problemet menar Drucker var att dåtidens amerikanska ledare var för upptagna med att kontrollera och detaljstyra de anställda från toppen av organisationen. Det som Drucker ville komma åt med målstyrningen var just den centralistiska och kontrollorienterade styrningen³⁴. Den centrala idén är att ”ledningen fastställer de övergripande målen och att detaljstyrningen ska ersättas med självkontroll och mer frihet för den enskilde”³⁵. Genom att betrakta de anställda som en resurs istället för en kostnad och genom att göra arbetet till en utmaning kunde man motivera de anställda till att arbeta engagerat för att uppnå organisationens målsättning³⁶.

Det finns många olika definitioner av vad målstyrning är för något, men Røvik har satt upp fem element som ofta beskrivs i samband med målstyrning:

- Fastställa övergripande mål: man måste bilda sig en uppfattning av vad man vill uppnå. Klara mål förmodas uppmuntra insats och bidra till ekonomisering med knappa resurser.

³² Røvik, 2000

³³ Røvik, 2000:52

³⁴ Røvik, 2000

³⁵ Røvik, 2000:52

³⁶ Eriksson-Zetterguist, Kalling, Styhre, 2006

- Etablera en målhierarki: målen för de olika verksamhetsområdena i organisationen måste utgå från det överordnade målet och vara avstämde i förhållande till varandra så att de utgör en logiskt sammanhängande målhierarki.
- Planera och genomföra nödvändiga åtgärder: när målen fastställts måste resursinsatsen bestämmas för att uppnå dem. Man måste göra en plan för hur målen ska uppnås och sedan handla i enlighet med planen³⁷.
- Resultatmätning: Organisationerna måste utveckla så precisa resultatindikatorer och mätmetoder som möjligt.
- ”Lärande och korrigerande: utvärderingen av resursinsatsen verkningar måste i slutändan bilda underlag för en lärandeprocess. Man ska inte bara klargöra effekterna, man måste också ta till vara på kunskapen för att eventuellt korrigera kursen om det visar sig nödvändigt. Häri ligger Druckers idé om målstyrning som ett koncept som leder till kontinuerlig förbättring och utveckling”³⁸.

3.1.1 Hur ska ett bra mål se ut?

Ett bra mål måste vara meningsfullt och beskriva ett betydelsefullt resultat för organisationen/verksamheten. Ordet målstyrning indikerar på att någon styr över en annan. För att det ska vara möjligt att styra över någon krävs det att den som blir styrd accepterar att bli styrd av målet, för att detta ska påverka hur den styrde agerar. Därför kan man säga att den styrde styr sig själv med målet. Istället för att styra genom detaljregler ska ledningen styra genom tydliga mål för de olika verksamheterna. Målen måste ge mening åt arbetet i organisationen samt visa i vilken riktning organisationen och medarbetarna ska arbeta. De bör även innebära en utmaning, det vill säga uppmuntra till ständig utveckling av den personliga kompetensen³⁹.

3.1.2 Målperspektiv

Mål kan vara formulerade utifrån olika perspektiv vilket ibland kan vara bra att reflektera över. De kan vara formulerade både utifrån organisationens mål men även utifrån de enskilda organisationsmedlemmarnas mål. Målet för många organisationer är i stor utsträckning vad organisationsmedlemmarna gör dem till. Detta gäller speciellt i exempelvis ideella organisationer, små företag, idrottsföreningar m.m., där blir väldigt ofta målen vad enskilda medlemmar så kallade

³⁷ Rövik, 2000

³⁸ Rövik, 2000:53

³⁹ Svensson, 1993

”eldsjälar”, gör dem till. Organisationen bygger helt enkelt på medlemmarnas engagemang.⁴⁰ Samtidigt som individens mål och personliga engagemang är väldigt viktigt för organisationen och dess utveckling av gällande målbild så måste individen som medverkar i organisationens underkasta sig organisationens mål. Detta är vad man kallar för den ”friska” organisationen vilket kan jämföras med vad vi nämnde i inledningen Lundströms ”målburna” organisation. Den ”friska” organisationen tillgodoser inte enbart organisationens mål och krav på effektivitet utan tillgodoser också de inblandade organisationsmedlemmarnas mål i form av behov och krav.⁴¹ I en frisk organisation känner organisationsmedlemmarna tillfredsställelse av sitt arbete. Medarbetarna lär sig av sina arbetsuppgifter och känner att de utvecklas som människor samtidigt som organisationen realiserar sina mål. De mål som finns formulerade för organisationen eller som medlemmarna uppger som organisationens mål, stämmer inte alltid med vad organisationen faktiskt syftar till. De uppgivna målen kan vara förskönande och idealiserande och ger därför inte en rättvisande bild av vad organisationens verkliga mål är. Man kan därför inte lita på att uttalanden om organisationens mål faktiskt stämmer överrens med verkligheten utan man måste ofta studera vad organisationen faktiskt gör och åstadkommer.⁴²

En annan sak som är viktigt att tänka på är om de mål som organisationen officiellt formulerat är mål som fortfarande är aktuella. Ofta kan det vara så att en organisations nuvarande mål långt ifrån är desamma som de ursprungliga målen. Detta kallas för ”målförskjutning” och har framförallt kommit att förknippas med att organisationens ledning i vissa fall inriktar sig på att mer främja egna intressen är huvudmannens intressen. Ursprungliga mål kan också bli omoderna och föråldrade. Målförskjutningar kan därför många gånger vara nödvändiga för att säkerställa att organisationen inriktas på meningsfulla och relevanta uppgifter.⁴³

3.1.3 Tre typer av mål

Det finns olika typer av mål och Arne Svensson väljer i sin bok *Målstyrning i praktiken* att dela in dem i följande: inriktningsmål, effektmål och produktionsmål.

Ett inriktningsmål är allmänt formulerat och anger verksamhetens riktning. De anger en viljeriktning eller en gemensam grundsyn och behöver inte vara tidsbestämt. Om man sedan konkretiserar och kvantifierar målet och anger en tid då målet ska vara uppnått har man definierat ett effektmål. När man definierar sitt effektmål utgår man ifrån vilka effekter man vill att verksamheten ska ha för den enskilde

⁴⁰ Bruzelius, Skärvad, 2004

⁴¹ Ibid.

⁴² Ibid.

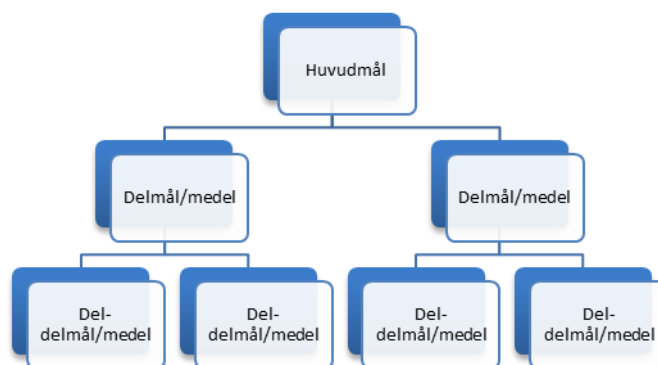
⁴³ Ibid.

individen (kunden). Målen kan vara både kvalitativa, är kunden nöjd eller inte, och kvantitativa, antal sålda varor/tjänster.

Ett produktionsmål anges ibland i form av att ett visst antal tjänster ska utföras under en given tidsperiod. Ett produktionsmål kan också vara att genomföra en viss aktivitet. Det anger vad man avser att göra, men inte vilka effekter man vill uppnå med det⁴⁴.

3.1.4 Målhierarki

Figur två visar hur målhierarki ser ut i en verksamhet. Högst upp i modellen, verksamheten, finns huvudmålen, för varje nivå som man går ner hamnar man längre ner i hierarkin och ju längre ner man går ju mer bryter man ner målet. Det vill säga från mål till delmål, till del-delmål och så vidare. Delmålen och del-delmålen kan även ses som medel, det vill säga de är alla medel för att nå det stora målet, vad den överordnade nivån ser som medel är mål för den undre⁴⁵.



(Figur 1. Målhierarki ur Rombach, 1991.)

3.1.5 Uppföljning

Uppföljning och utvärdering kan användas för att fylla olika syften. Dessa kan vara: att kontrollera graden av måluppfyllelse, ge feedback till de inblandade, redovisa för invånarna hur deras pengar har använts osv. Detta är exempel på användningsområde när vi blickar bakåt men uppföljningen kan också användas framåtsyftande. Exempelvis ökar motivationen hos den anställde när någon är intresserad av resultaten av arbetet. Genom uppföljning tar man tillvara på sina egna och även andras erfarenheter och därför är kan den sägas vara kompetenshöjande⁴⁶.

Ett annat syfte med uppföljning är att människor tenderar att prioritera det som mäts. Under förutsättning att man mäter rätt saker i organisationen, leder därför uppföljningen i sig till en högre grad

⁴⁴ Svensson, 1993: 29-30

⁴⁵ Rombach, 1991

⁴⁶ Svensson, 1993

av måluppfyllelse och en effektivare verksamhet. Resultaten av uppföljningen ska ofta användas av olika människor på olika nivåer i organisationen. De anställda behöver ett underlag för sin egen utveckling och planering. Finansiärerna till verksamheten behöver ett underlag för sina framtida val och prioriteringar⁴⁷.

Det är näst intill omöjligt att hitta ett mått som säger sanningen om hela verksamheten, utan i en bedömning av en verksamhet ingår många olika komponenter. Man måste bryta ner kvalitetsbegreppet för att försöka få fram de faktorer som påverkar, ofta får man fram väldigt många faktorer som är av intresse. Oftast är det varken möjligt eller nödvändigt att hantera så många variabler i ett uppföljningssystem och istället försöker man finna ett antal indikatorer som är av särskilt stor betydelse. Om man jämför resultaten över tiden för en enhet spelar det inte så stor roll om dessa indikatorer inte ger hela sanningen om hur verksamheten fungerar. Detta förutsätter dock att man valt ut de viktigaste faktorerna för uppföljningen och att dessa på ett rimligt sätt kan anses spegla även övriga kvalitetsaspekter⁴⁸.

Det är viktigt att man inte bara mäter sådant som är lätt att mäta vilket ofta är kvantitativa värden. När målen innehåller kvalitetsaspekter måste även kvaliteten bedömas. Kvalitet är inte mätbart på samma sätt som kvantitet utan är mer diffust och obestämbar. Det finns inga klara resultatindikatorer att mäta. Kvalitetsbegreppet kompliceras ytterligare av att själva ordet kvalitet ofta innebär en värdering. Frågan blir därför: Finns det objektiva värden på kvalitet? Hur och vem sätter det värdet? Kvaliteten på en produkt eller tjänst kan inte anges i ett enda absolut tal eller mått men däremot kan man dela upp kvalitetsbegreppet i olika beståndsdelar så kan man finna delar som är objektivt mätbara och andra som är subjektiva⁴⁹.

3.2 Kritik på målstyrning

3.2.1 Den offentliga sektorns dilemma

Rombach för stark kritik mot målstyrning inom den offentliga sektorn, kritiken baseras utifrån en litteraturstudie och en studie utförd på Stockholm läns landsting.

Han presenterar fyra argument mot målstyrning:

1. Teknikens effekter är osäkra

⁴⁷ Ibid.

⁴⁸ Svensson, 1993:69-71

⁴⁹ Svensson, 1993:73-74

2. Vi är bättre tekniker
3. Vi kan inte använda tekniken
4. Tekniken var ogenomtänkt⁵⁰

Hans första argument mot målstyrning har han hämtat från en omfattande litteraturgenomgång och går ut på att målstyrningens effekter är osäkra. För att målstyrning ska fungera krävs det att vissa saker uppfylls exempelvis att målen ska vara klara, de anställda ska medverka i målformuleringsarbete, resultat ska redovisas och måluppfyllelse ska belönas. Han påpekar att målstyrning inom offentlig sektor fallerar på alla dessa punkter och fler. Rombachs andra argument handlar om de olika styrfilosofierna han stötte på under sin undersökning. Vad han vill komma fram till i detta argument är att många av de styrtekniker som politiker använder sig av för att styra den offentliga sektorn inte kan kombineras med målstyrning. I det tredje argumentet påpekar han att den offentliga sektorn leds av parlament och att denna typ av ledarorganisation gör det svårt att använda tekniken målstyrning. Rombachs fjärde och sista argument går ut på att målstyrningen inte fungerar för att tekniken inte säger hur målhierarki ska byggas upp eller hur mål ska brytas ner. Att tekniken bygger på orealistiska uppfattningar om hur besluts fattas och hur organisationer styrs påpekar han även som ett stort problem. Målstyrning anger inte hur man ska konstruera medel för att fatta beslut⁵¹.

Sammanfattningsvis kan man säga att Rombachs kritik mot målstyrning handlar om att det är svårt att sätta mätbara och klara mål i en offentlig sektor. Det kan även vara svårt att styra mot ett mål när ett rent vinstmotiv saknas. Ett argument han för är att politikerna tar på sig rollen som både företrädare till konsumenterna och producenterna, där producenterna fått större vikt. Målstyrning medför även höga kostnader då det kräver mycket arbete och tid vid planering, och det kräver att man har stor kunskap om ämnet om man ska lyckas. För att skapa en målhierarki krävs det att organisationen har en tydlig och stabil ansvars- och befogenhetsförordning. Målstyrning förutsätter även att de övergripande målen inte förändras genom loppets gång. Ledningen i en målstyrd organisation ska inte kunna gå in och lösa problem som uppstår under utförandeperioden, detta påverkar ansvars- och befogenhetsfördelningen och gör det svårt att omforma organisationsstrukturen. När huvudmålen är bestämda, nedbrutna och medlen valda är förändringar i övergripande målet förbjudet. Det ses som ett brott mot det sociala kontraktet. Om ledningen kan ändra eller förväntas ändra mål kan enheter på lägre hierarkiska nivåer tänkas ha rätt att inte uppfylla målen. Det öppnar upp rum för bortförklaringar. Rombach påpekar också att

⁵⁰ Rombach, 1991:106

⁵¹ Rombach, 1991

målstyrning kan leda till stelhet längre ner i organisationen, på lägre nivåer kan problem som uppstod vid tidigare uppställda mål glömmas bort och man fokuserar endast på att uppfylla det rådande målet⁵².

3.2.2 Överanvändning av målstyrning

I en artikel av författarna Lisa D. Ordóñez, Maurice E. Schweitzer, Adam D. Galinsky, och Max H. Bazerman diskuteras de negativa effekterna som uppstår vid ”överdosering” av målstyrning. Författarna uppger konsekvenserna som kan följa på grund av överanvändning av mål för att motivera de anställda i organisationer och anger flera konkreta exempel från verkligheten.

Vad som kan skapa problem i målstyrning är om målen är för smala. Man fokuserar då till exempel på att göra klart varan i tid och struntar i kvaliteten. Finns det för många mål tappar man fokus och fokuserar endast på ett istället. Ett annat problem är att man har fel tidsperspektiv, vilket gör att man ser målen som tak istället för golv för prestation, uppnår man då ett mål är man ”klar” och kan då släppa arbetet istället för att fortsätta prestera till nästa mål.

För svåra mål kan även motivera till risktagning och vidare leda till oetiskt beteende hos den anställde. För stark målstyrning kan även hämma inlärningsprocessen, om en arbetare får klara order på hur något ska utföras kommer hon inte att prova nya sätt som skulle hjälpa henne att förstå hur uppgiften ska verkställas. Om de anställda blir för fokuserade på att uppnå ett mål finns även risken att rollen som medarbetare försvinner och konkurrens uppstår mellan medarbetarna. Författarna påpekar även att målstyrning kan visa sig påverka den inre motivationen, det vill säga att man gör något för sakens egen skull. Man lägger större fokus på yttre belöningar än inre, managers tror att andra behöver bli motiverade med specifika och utmanade mål oftare än nödvändigt⁵³.

Att sätta mål som ska gälla för många blir problematiskt då det kan anses som svår förståeligt för någon och för enkelt för någon annan, men man kan självklart inte göra individuella mål till alla anställda då detta kan leda till bråk om orättvisor. Vissa väljer att sätta lägre mål för att de föredrar att hantera förväntningar än att maximera intäkterna. Författarna avslutar sin artikel med att rekommendera att, precis som läkare med medicin, bör man vara försiktiga med hur man delar ut mål. Man bör tänka på de skadliga bieffekterna och övervaka med noggrannhet⁵⁴.

3.3 Organisationskultur

Organisationskulturens kärna består av vissa förgiven tagna styrande antaganden om verkligheten, tiden och människornas relationer till varandra. Dessa antaganden styr det vardagliga tänkandet och

⁵² Ibid.

⁵³ Ordóñez, Schweitzer, Galinsky, Bazerman, 2009

⁵⁴ Ibid.

handlandet i organisationen. På en mer medveten nivå finns det värderingar och normer för hur organisationen bör verka⁵⁵.

En stark kultur påverkar tydligt individerna i organisationen och deras effektivitet och därmed påverkas också organisationens effektivitet. En stark organisationskultur kan till och med i vissa fall ha större betydelse för företagets effektivitet än exempelvis, strategier, organisations form, finansiella verktyg, ledarskap med mera⁵⁶. Dock behöver inte en stark organisationskultur betyda att organisationen automatiskt är framgångsrik. Framgångsrika organisationer lägger ned mycket till och energi på att skapa, forma och underhålla sin organisationskultur. Bruzelius menar att en stark verksamhetsstödande organisationskultur leder till framgång genom målfokusering, motivation och struktur.

Målfokusering innebär att organisationens medlemmar arbetar mot samma riktning och mål.

Målfokuseringens effektivitetsvinst ligger i att ledningen inte behöver lägga pengar och tid på att entusiasmera och direktstyra medlemmarna. De är självgående men ändå fokuserade på organisationens uppgift och mål.

Motivation uppstår då medlemmarna i en organisation identifierar sig med organisationens värderingar och trivs med att arbeta i organisationen. Medarbetarna känner engagemang och lojalitet vilket får dem att göra bättre arbetsinsatser vilket höjer organisationens effektivitet. För att organisationen ska uppnå detta måste de anställda belönas och få vara delaktiga när beslut ska tas.

Struktur kan kulturen bidra till, strukturen kan vara en handlingsram, som avgränsar och styr medlemmarnas handlingar i en riktning som ledningen samtycker till. En stark organisationskultur minskar behovet av direkt övervakning och styrning, samtidigt som möjligheterna ökar att ge medarbetare på lägre nivå beslutsmöjligheter och makt⁵⁷.

⁵⁵ Alvesson, Sveningsson, 2008

⁵⁶ Kotter och Heskett, 1992 ur Bruzelius, Skärvad, 2004:336

⁵⁷ Bruzelius, Skärvad, 2004

4. EMPIRI

I empirikapitlet kommer vi ge en detaljerad presentation av vårt valda studieobjekt, Riksteatern samt redovisa sammanställningen från intervjuerna gjorda med respondenter från Riksteatern.

4.1 Riksteaterns organisering

Riksteatern är ”organiserad som en ideell förening med lokala arrangörsföreningar, regionala föreningar samt en central enhet med producerande, förmedlande och främjande uppgifter. Riksteatern, genom sina medlemmar, utgör en folkrörelse och arrangerar och främjar scenkonst i hela Sverige samt internationellt och äger en teater, en turnerande nationalscen för alla... Riksteatern har idag drygt 40 000 medlemmar över hela Sverige ...”⁵⁸.

Vart fjärde år har Riksteatern kongress, under kongressen träffas ombud från de lokala riksteaterföreningarna och den regionala nivån för att besluta om mål och riktlinjer för Riksteatern. Kongressen är Riksteaterns högsta beslutande organ, på den fastställs Riksteaterns stadgar, långsiktiga mål och styrelsen för nästkommande period utses⁵⁹. De långsiktiga målen fastställs vart fjärde år i kongressen och 2007 års kongress beslutade om följande vision och målsättning:

- *Riksteatern ska skapa mentala krockar på många språk för att sätta tanken och känslan i rörelse.*
- *Riksteatern ska genom sin verksamhet bidra till att varje medborgare deltar, har inflytande och känner delaktighet i samhället.*
- *Riksteatern ska vara en föregångare i att utöva och utveckla nya former för deltagande, delaktighet och inflytande för att skapa morgondagens demokrati⁶⁰.*

Det är dessa mål som vi framöver i uppsatsen hänvisar till när vi talar om Riksteaterns mål.

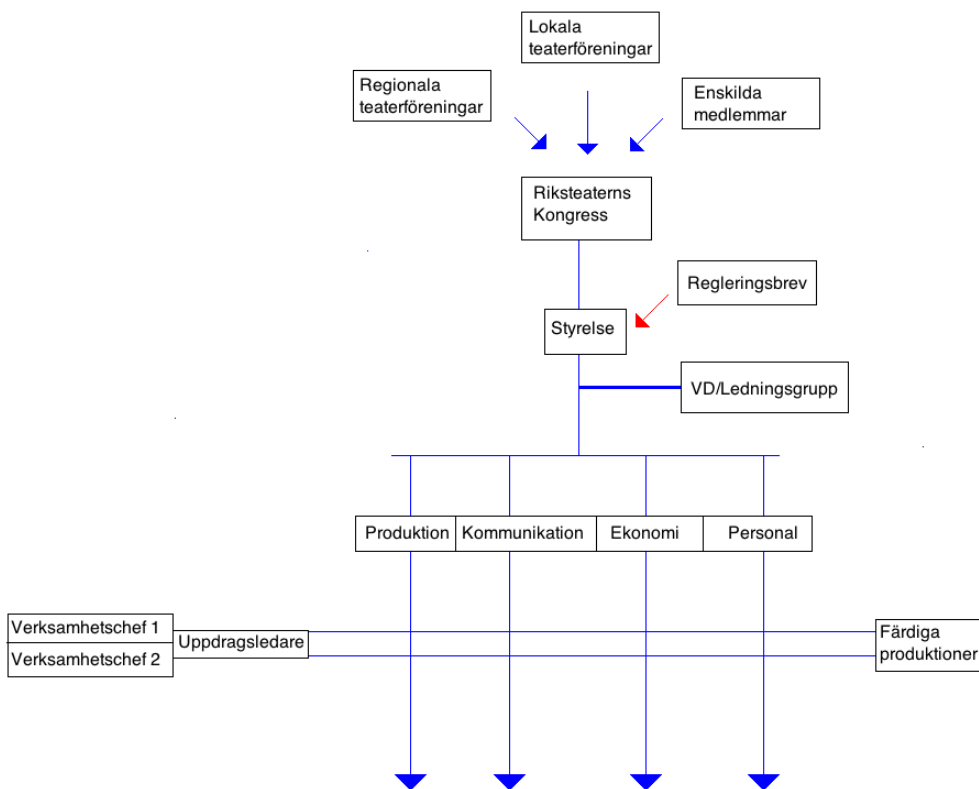
”Riksteaterns styrelse består av 15 ledamöter. Regeringen utser ordförande och en ledamot. Riksteaterns kongress utser tio ledamöter och en ledamot utses av Riksteaterns personal. I styrelsen ingår också Riksteaterns vd och en representant från Folkets Hus och Parker...

Ledningsgruppen är rådgivande till VD och har hand om övergripande frågor kring bland annat Riksteaterns verksamhet och mål, ansvarsfördelning och anställningsprinciper⁶¹.

⁵⁸ Riksteatern, 2011-05-20

⁵⁹ Ibid.

⁶⁰ Internt dokument, Styrelsens strategiska plan



Figur 2. Riksteaterns organisation

4.1.1 Linje- och matrisorganisationen

Riksteatern är delvis organiserad som en linjeorganisation och delvis som en matrisorganisation (se figur 1). ”I en linjeorganisation finns en direkt orderkedja, en linje, från ledningen och ner till verksamheten eller ”golvet”⁶². Det är ett hierarkiskt koncept och varje anställd har endast en chef oavsett vilken nivå i organisationen man befinner sig på⁶³. I Riksteaterns linjeorganisation ingår VD och ledningsgrupp samt underavdelningarna produktion, kommunikation, personal och ekonomi.

En matrisorganisation är ”organiserad för att tillgodose två eller flera beroendeförhållanden som verksamheten bedömer för komplexa för att hantera genom processer och arbetsformer”⁶⁴. Riksteaterns matris består av två verksamhetschefer samt sju uppdragsledare. För att möta målsättningen har Riksteatern delat upp verksamheten i åtta olika uppdrag som alla har egna målsättningar och tillsammans uppnå Riksteaterns övergripande mål. De olika uppdragen är tyst teater, internationellt, barn och unga, samarbeten, länsteatersamarbeten, små scener och små orter, Cullbergbaletten och Södra

⁶¹ [Riksteatern](#), 2011-05-20

⁶² Forssell/Westerberg, 2007:103-104

⁶³ Forssell/Westerberg, 2007:104

⁶⁴ [Chef](#), 2011-05-07

teatern. På detta sätt kan de se till att de olika uppdragen tillsammans uppfyller Riksteaterns mål. Verksamhetscheferna ansvarar för uppdragen och gör upp mål för varje uppdrag. Varje uppdrag har en uppdragsledare som ansvarar för att beställa produktioner som uppfyller uppdragets målsättning. Allteftersom projekten fortskrider ”plockar” de resurserna från de olika avdelningarna i linjen.

4.2 Intervjuer/Intervjusammanställning

4.2.1 Utformning av mål

Hur målen bildas och rör sig genom Riksteatern är en lång och komplicerad process, det börjar med att Riksteatern håller en kongress vart fjärde år, där deltar som tidigare nämnt representanter från de lokala och regionala teaterföreningarna, som under denna kongress sätter Riksteaterns långsiktiga mål och visioner för den nästkommande fyra-årsperioden. År 2007 sattes följande mål/visioner:

- *Riksteatern ska skapa mentala krokar på många språk för att sätta tanken och känslan i rörelse.*
- *Riksteatern ska genom sin verksamhet bidra till att varje medborgare deltar, har inflytande och känner delaktighet i samhället.*
- *Riksteatern ska vara en föregångare i att utöva och utveckla nya former för deltagande, delaktighet och inflytande för att skapa morgondagens demokrati⁶⁵.*

Hela Riksteaterns verksamhet utgår från dessa mål, och alla produktioner ska på ett eller annat sätt bidra till att dessa mål uppnås.

4.2.2 Bearbetning och nedbrytning av målen

Efter att dessa mål har fastställts i kongressen vidarebefordras dessa till Riksteaterns styrelse, som består av 15 ledamöter. Dessa 15 består av en ordförande och en ledamot som valts av Regeringen, kongressen utser tio ledamöter och Riksteaterns personal utser ytterligare en ledamot. Utöver dessa, ingår Riksteaterns VD och en representant från Folkets hus och parker. När styrelsen får målen, som kongressen fastställt som verksamhetens styrande mål under kommande fyra-årsperiod, tar deras arbete vid att bearbeta dessa mål och försöka se hur de strategiskt sett, kan få dessa mål uppfyllda av verksamheten. De bryter ner målen och utvecklar en strategisk plan vid namnet ”Styrelsens strategiska

⁶⁵ Internt dokument, Styrelsens strategiska plan

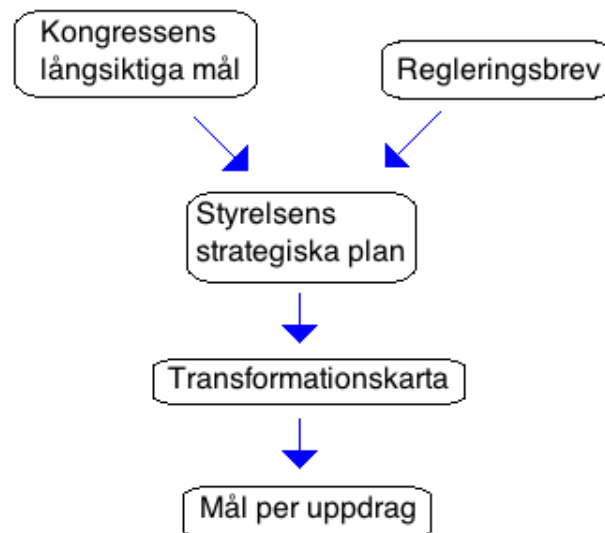
plan. Efter att styrelsen har tagit fram den strategiska planen, vidarebefordrar de denna till VD och ledningsgrupp. Dessa sammanställer Styrelsens strategiska plan med regleringsbrevet, som regeringen tagit fram. Utifrån dessa styrande dokument, som är grunden för Riksteaterns verksamhet, gör VD och ledningsgrupp en egen tolkning av målen. Därefter möts styrelsen och ledningsgruppen och utarbetar tillsammans en transformationskarta.

En transformationskarta är ett verktyg som Riksteatern använder som hjälpmedel för att nå sina mål. Transformationskartan beskriver ett önskat läge man vill nå och ska hjälpa organisationen att orientera sig, förstå och uppfylla målen. Det vill säga målen bryts ner till delmål, som i sin tur bryts ner till del-delmål och så vidare. Genom att uppfylla delmålen ”uppnår” man tillslut till det slutgiltiga målet, så kallade ”Solen”. Detta är ett verktyg som en extern arbetsgrupp tagit fram, efter att man upplevt problem för organisationen att tolka de diffusa målen som kongressen tar fram.

Riksteaterns transformationskarta är uppdelad i fyra år och fyra huvudkategorier, där de långsiktiga målen har brutits ner till delmål. I kartan klargörs vilken avdelning som är ansvarig för respektive mål och när detta mål ska uppfyllas. De fyra huvudkategorierna är följande: 1. Utveckla och fördjupa verksamheten. 2. Öka delaktigheten och synligheten för folkrörelsen i samhället. 3. Utveckla medarbetare och organisationen. 4. Affärsförståelse och resurseffektivitet⁶⁶. Vartefter man uppnår något av del eller del-delmålen och inleder ett nytt år kommer man närmare ”solen” som är det slutgiltiga målet/visionen. När man uppnått solen har man uppnått alla de mål som kongressen, samt regeringen fastställt.

Transformationskartan skickas i sin tur vidare till verksamhetscheferna, som utarbetar mål per uppdrag utifrån kongressens långsiktiga mål, regleringsbrevet, styrelsens strategiska plan samt transformationskartan. Det finns två verksamhetschefer som har huvudansvaret för de olika uppdragen (tyst teater, internationellt, barn och unga, samarbeten, länsteatersamarbeten, små scener och små orter, Cullbergbaletten och Södra teatern). Under verksamhetscheferna sitter uppdragsledarna som är ansvariga för varsitt uppdrag. Dessa har till uppgift att göra beställningar på produktioner och projekt som ska hjälpa uppdraget att uppnå sina mål.

⁶⁶ Internt dokument, Transformationskarta



(Figur 3. Nedbrytning av målen)

Respondenterna beskriver att det är ett omfattande arbete med nedbrytning av målen och att det överlag fungerar bra. Dock upplevs det som svårt att implementera målen till medarbetarna och det upplevs ännu svårare att få målsättningen förankrad i folkrörelsen. Det påpekas att det är viktigt att alla delar av organisationen tar till sig den strategiska planen, för att organisationen ska få ett gemensamt fokus, och för att underlätta för medarbetarna att lättare förstå sin del i uppfyllandet av de styrande målen.

Generellt i organisationen uppfattas inte de övergripande målen som tydliga, däremot tycker de flesta av respondenterna att de mål som just de själva arbetar med är tydliga. Verksamhetschefen berättar att målen är så fria att tolka och att tolkningsmöjligheten är så stor att mycket kan slinka igenom. Stabschefen tror att det påverkar var i organisationen man sitter, om man uppfattar målen som tydliga eller inte. Man menar att kongressen pekar mer på en inriktning och strategiska planen är även den långsiktig, dessa är mer abstrakta, än konkreta och tydliga riktlinjer. Hon tror dock att de kommer bli tydligare i framtiden, med de förändringar som de har infört på senare tid.

Chefen över dramaturgiatet berättar att organisationen generellt sätter väldigt höga mål, som inte alltid är mätbara. Hon anser att de bör förtydligas och att det är bra att skilja på mål och vision. Hon tror på långsiktigt höga ambitioner, men kortsiktigt realistiska mål. Hon menar även att ju längre ner man befinner sig i organisationen ju mer beroende är man av realistiska mål.

Riksteatern får både mål från kulturpolitiken (i form av regleringsbrev) och folkrörelsen (kongressen). Verksamhetsutvecklaren förklarar att folkrörelsen alltid väger tyngst och att regleringsbrevet är något

som folkrörelsen ansvarar för. Riksteatern får uppdrag från staten, men är en folkrörelse, menar han. Folkrörelsen skulle fortfarande finnas utan staten, men ha mycket mindre pengar att tillgå. Under intervjuerna framkommer även att det har funnits en känsla av att alla målen är lika viktiga och prioriteras lika, men att detta nu på senare tid har ändrats. Det som anses som det viktigaste just nu, bland respondenterna, är medlemsmålen som är viktiga att nå för att expandera. Stabschefen berättar att de i ledningsgruppen ständigt för diskussioner rörande vilka mål som ska prioriteras, men att det däremot kunde göras tydligare för medarbetarna hur besluten tas.

4.2.3 Arbetsprocessen/Målen förankring i verksamheten

Det är, som tidigare nämnts, uppdragsledarnas ansvar att bryta ner målen som styrelsen och ledningsgruppen presenterat i transformationskartan, och utifrån detta utforma mål för respektive uppdrag de ansvarar för. De får då ett antal mål per uppdrag och utefter det försöker de hitta enskilda projektet som tillsammans kan hjälpa uppdraget att uppfylla dessa mål. Projektledaren förklarar att det finns två typer av mål inom den dagliga verksamheten: Projektmål som är tydligt mätbara. Dessa mål är kopplade till enskilda projekt och där mäter man exempelvis publiksiffror, antal föreställningar osv. Den andra typen av mål man arbetar efter är: Effektmål som är mer luddiga och svåra att mäta. De anger snarare ett önskat läge och vad projektet i förlängningen ska bidra till. Det framkommer under intervjuerna, att de som befinner sig längre ner i verksamheten, har den strategiska planen mer som en bakgrund att luta sig på och att grunda sina beslut på, än som faktisk styrande. Det är ett sätt att förhålla sig till och tänka kring sitt projekt. Det gäller för producenterna att hitta effektmål (stärka folkrörelsen, fördjupa verksamheten osv.) kring projektet eftersom man inte kan uppfylla dessa ”diffusa” mål, endast med ett projekt.

Under intervjuerna framkommer att organisationen har haft problem med okunskap och ett bristande intresse från de anställdas sida att sätta sig in i organisationens målsättning på egen hand. Målen har tidigare presenterats för de anställda genom att de lades upp på intranätet och någon muntlig presentation gjordes aldrig för medarbetarna, utan det var upp till dem själva att söka den informationen. Stabschefen berättade att de därför har börjat hålla presentationer för medarbetarna och förklara vad de specifika målen betyder för just dem. Hon tror att det är viktigt att det görs enkelt och inte så komplicerat. Man har upptäckt att det finns ett otroligt intresse och engagemang, om ledningsgruppen delar med sig. Hon tror att arbetet tappas mening om man inte får vara med och inte vet varför man i förlängningen gör det man gör. Det framkommer även att man tror att det är viktigare att målen är mätbara ju längre ner i organisationen man kommer. Mätbarheten är viktig i alla led, men de övergripande målen känns, som en respondent uttryckte det, inte relevanta när man exempelvis ska

bestämma ljussättare för en turné. Längre ner i verksamheten finns ett ökat behov av att göra målen konkreta medan man på högre plan vill ha mer strategiska mål.

Respondenterna höll alla med om att medarbetarna är fria att forma verksamheten utifrån de uppdrag de har. Grunden är att det ska påverkas från folkrörelsen. Uppdragsledarna har dessutom som uppdrag att utmana folkrörelsen och kongressen. De ska hellre lägga fram förslag, som är mer än vad folkrörelsen bad om än att ge dem precis vad de vill ha och vad de förväntade sig. Organisationen har ett arbetssätt som man ska följa, men enligt produktionschefen är medarbetarna fria utöver det. Hon tycker att organisationen uppmuntrar medarbetarna att komma med förslag och påverka. Verksamhetschefen instämmer med att det finns ett gemensamt arbetssätt, men att man utöver det är fri. Hon påpekar även att varje konstnärlig produkt är en helt egen resa. De anställda ges både stor frihet och stort ansvar. Målen är ofta så löst formulerade att man har frihet att själv lägga nivån och utforma projektet. Man menar att även om medarbetarna ges stor frihet, vore det bra om ledningen stämmer av helhetsbilden ibland. Det framkommer att man ibland tar för givet att alla vet vad de ska göra, även om detta inte alltid är fallet. Det finns en önskan om att organisationen skulle bli mer transparent, för att alla ska kunna se vad som händer och på så sätt se hur specifika aktiviteter kan påverka just dem.

Ledningen anser att väldigt stort ansvar ges till medarbetarna, de förväntas ta stort ansvar, vilket man även upplever att de gör. Ledningen uppmuntrar och lyssnar gärna på förslag till hur man ska gå tillväga från projekt till projekt. I just detta avseende är abstrakta mål bra, för att det lämnar stort spelrum till kreativa aktörer när bland annat pjäser ska sättas ihop. För låsta mål kan upplevas som begränsande i en kreativ miljö, som Riksteatern faktiskt är. Abstrakta mål blir nästan ett måste om de ska översättas till ett resultat av en teateruppsättning. Men för att inte tappa målen eller siktet helt är det viktigt att ledningen stämmer av då och då med helhetsbilden. Processamordnaren påpekar även att han tyckte att organisationen skulle tjäna på att bli mer transparent, för att alla ska kunna se vad som händer och hur det påverkar just dem. När en organisation har den storleken som Riksteatern har, blir detta extra viktigt för att medarbetarna inte ska tappa bort sin plats eller sin betydelse inom organisationen. Riksteatern är en ideell organisation och alla som har anslutit sig till organisationen, har gjort det därför att de har ett brinnande intresse för verksamheten. Under intervjuerna framkommer det att det finns ett otroligt engagemang och vilja inom organisationen. Man vill väldigt mycket, samtidigt som man är väldigt dålig på att prioritera.

Eftersom Riksteatern arbetar med månatlig verksamhetsrapportering (alla rapporterar till närmsta chef en gång per månad) försöker de att lösa problemen där de uppstår i organisationen. Om ett projekt

märker att målen inte kommer att nås, försöker man reda ut det i projektgruppen direkt. Man får omvärdera projekten för att sätta nya mål. Kommer ett problem så långt upp som till ledningsgruppen, betyder det att det inte har kunnat lösas tidigare och då får ledningsgruppen försöka hitta en lösning. Stabschefen betonar att organisationen uppmuntrar folk att påtala saker de tycker inte fungerar och är fel. Det är viktigt för de anställda att prata mycket och man arbetar mycket med ledarskap. Chefen för dramaturgiatet påpekar att saker och ting måste få ta tid i en ideell förening, det rör sig långsamt och alla teaterföreningarna ser olika ut och behandlar saker på olika vis. Hon lyfter även fram att Riksteatern ständigt bryter ny mark och verkligen försöker göra verklighet av visionen, och anser liksom stabschefen, att det premieras att tänka nytt. Hon påpekar även att det finns en viss paradox med arbetet med måluppfyllelse, då det inte ligger i medarbetarnas natur att följa en utstakad linje och man vill egentligen göra nya saker hela tiden. Respondenterna säger att organisationens målsättning överlag är otydlig och ofta behöver förklaras. Många påpekar att det är en organisation som gillar att sätta höga mål, och att de som arbetar där inte vill sätta gränser, utan att man helst vill göra så många projekt som möjligt. I ett exempel berättade en respondent att medarbetarna hade fått frågan vad de ville göra mindre av och vad de ville göra mer av i verksamheten, svaret blev att det fanns mycket man ville göra mer av, men inget man ville göra mindre av. Detta visar ett starkt engagemang hos de anställda, respondenten tycker dock att det är paradoxalt för Riksteatern att arbeta med målstyrning, då det inte ligger i organisationens kultur.

4.2.4 Uppföljning

Något som har framkommit i alla intervjuer, är bristen på uppföljning och svårigheten att mäta målen. Många av målen är väldigt svåra att mäta och det har inte varit möjligt att följa upp dem. Nu har däremot en av de anställda suttit och gjort en rapport om nya nyckeltal att mäta. Dessa nyckeltal baseras utifrån de mer diffusa målen och ska fånga värden som till exempel upplevelser, delaktighet och så vidare.

Projektledaren bekräftar svårigheten med mätningen av de mer kvalitativa målen och beskriver att det blir mer som en bedömning. En respondent uttrycker till och med oro för fortsatt finansiering om man inte blir bättre på att följa upp målen, hon menar att kulturen måste erkänna skattebetalarnas krav på redovisning av hur pengarna har använts, om man ska räkna med fortsatt statlig finansiering i framtiden. Chefen för dramaturgiatet menar att man måste arbeta aktivt, för att uppföljningen av gamla projekt, på ett effektivt sätt, tas med i kommande projekts förstudier. De borde enligt henne, systematisera kompetensen bättre, vilket är något de söker metoder för. Det önskade läget kallar hon för en slags

kunskapsbank för helheten i organisationen, för att ta tillvara på kompetenser och erfarenheter.

Ambitionerna i organisationen är högre än resurserna de har tillgång till och därför har medarbetarna har svårt att uppfylla projektmålen.

5. ANALYS

I detta avslutande avsnitt kommer den information som insamlats under rapportens gång att ställas emot valda teorierna i en analytisk diskussion, för att föra oss till vår slutsats.

5.1 Analys

5.1.1 Målformulering och målspektiv

När kongressen utformar sina mål görs det utifrån folkrörelsens önskemål, då det är representanter från folkrörelsen som utformar målen. Målen blir därför, som Svensson menar att bra mål ska vara; meningsfulla för organisationen och riktar åt det håll organisationen vill åt. Riksteatern är även utmanande och vill hela tiden ligga i framkant vad gäller nytänkande och kreativitet. Målen som formuleras, kan man säga är både formulerade för själva organisationen, men även för de medlemmar som formulerat dem. Å ena sidan är det självklart att målen blir speglade av vad just de medlemmarna som sitter i kongressen anser är rätt riktning för organisationen. Riksteatern är en organisation med ett väldigt engagemang från de medverkande medlemmarna och man sätter också väldigt stor vikt vid just detta. Man skulle kunna kalla medlemmarna i organisationen som Bruzelius kallar det ”eldsjälar”. De brinner för organisationen och känner stor tillfredsställelse vid arbetet med organisationen.

Å andra sidan, är det ganska många i kongressen som sitter på beslutsfattande poster och dessa måste enas om organisationens riktning. Detta kan förhindra att man formulerar mål som gäller mer för individerna än för själva organisationen. Man har även regleringsbrevet att förhålla sig till, vilket i sig sätter en viss riktning åt organisationen. Som Bruzelius nämner kan det också vara viktigt att fråga sig om de officiellt formulerade målen är de verkliga målen och att de inte är förskönande eller förlegade. Under intervjuerna har vi upplevt att medarbetarna tycker att de officiellt formulerade målen är meningsfulla och aktuella. Vi har inte fått några indikationer på att målen skulle vara förskönande, däremot att de är diffusa och lite svåra att tolka. Att kongressen hålls vart fjärde år gör att målen hela tiden diskuteras och uppdateras (målförskjutning) vilket gör att man undviker risken att de blir förlegade.

Vi kan även efter undersökningen av Riksteatern identifiera de tre olika typer av mål som Svensson menar att organisationer kan ha, det vill säga inriktningsmål, effektmål och produktionsmål⁶⁷. Det vi identifierar som inriktningsmål är kongressens långsiktiga mål samt regleringsbrevet. Dessa är inte tidsbestämda och anger mer en gemensam grundsyn på organisationens verksamhet. Det vi identifierar

⁶⁷ Svensson, 1993

som effektmål är de mål som verksamhetscheferna utvecklar per uppdrag. Där har man konkretiserat alla övergripande mål och klargjort vad de betyder för alla uppdragen (tyst teater, länsteatersamarbeten osv). Projekten i sig som ska uppfylla uppdragets mål, har vi identifierat som det som Svenson kallar produktionsmål, där det är ett visst antal aktiviteter som ska genomföras under en viss tid.

5.1.2 Nedbrytningsprocessen och Målhierarki

En intressant synpunkt som några av respondenterna uttrycker är att målen känns olika viktiga, beroende på vilken nivå i organisationen man arbetar. Under studien har vi fått indikationer på att det pratas mer om målens betydelse högre upp i organisationen. Där diskuteras målen ständigt och tolkas och bryts ned i olika styrande dokument som styrelsens strategiska plan och transformationskartan. Då det är förståligt att de övergripande målen inte är det viktigaste vid valet av ljussättare i en pjäs, ställer vi oss frågan om vilken kompetens som organisationen egentligen går miste om. De anställda på de ”lägre” nivåerna, är en stor outnyttjad resurs som inte får delta i diskussionerna av/om målen.

Bearbetningen av de tre huvudmålen är lång och många parter är iblandade. Det tar sin början i kongressen, där folkrörelsen fastställer målen vilka kombineras med regleringsbrevet, för att tillsammans utgöra organisationens huvudmål. Dessa omarbetas sedan ett antal gånger, först av styrelsen och sedan av ledningsgruppen för att tillslut landa hos verksamhetscheferna och uppdragsledarna. De svårigheter som kan uppstå vid formulering och bearbetning av stora, diffusa mål, är att de lätt kan misstolkas, speciellt när leden de ska gå igenom är många. Konsekvenserna av att målen bryts ner i flera olika led, av många olika medlemmar i organisationen, är att något mål kan gå förlorat och misstolkas under processens gång. Eftersom riksteatern lägger stor vikt vid folkrörelsen, så är det viktigt att folkrörelsens åsikter inte går förlorat i skapandet av målen tillsammans med regleringsbrevet. Med detta menar vi att regeringens önskemål om vad organisationen ska uppnå inte får ta över folkrörelsens vilja. En av respondenterna poängterade tydligt att Riksteatern i första hand är en folkrörelse, men som har ett politiskt uppdrag. Det är svårt att säga om något av målen har förlorat sin mening under processens gång då det inte görs någon uppföljning men risken är betydande.

Det finns en klar målhierarki⁶⁸ inom riksteatern, kongressen fastställer de övergripande målen, styrelsens strategiska mål är delmål som har kombinerats med regleringsbrevet, transformationskartan innehåller del-delmålen, verksamhetschefen skapar del-del-delmålen i form av mål per uppdrag. Varje produktion som sedan görs är ett sätt att uppnå uppdragets mål, vilket gör de till del-del-del-del-mål. Som

⁶⁸ Rombach, 1991

sagt är organisationen väldigt komplex. När nivåerna är många krävs att man inte stressar fram beslut eller nya mål, målsättningsprocessen tar tid, speciellt när huvudmålen är abstrakta.

5.1.3 Organisationskultur

Riksteatern har en stark organisationskultur. Under studien har det varit tydligt att alla respondenter känner sig stolta över att vara en del av organisationen. Medlemmarna känner stor tillfredsställelse av sitt arbete och man identifierar sig med organisationens sätt att vara utmanande och nytänkande, att hela tiden ligga i framkant. Arbetet är lärorikt och man känner att man utvecklas även på ett personligt plan. Vi har upplevt att alla är måna om att organisationen ska uppnå sina mål och verkar för att detta ska ske, även om det är diffust och lite svårt att veta om man har uppnått målen eller inte. Det har dock funnits ett bristande intresse från de anställdas sida att sätta sig in i målen, detta kan tyckas motsägelsefullt då man ändå identifierar sig så pass mycket med organisationen. Vi tror att det beror på att målen är så diffusa och svårtolkade att man har svårt att förstå sin egen roll i måluppfyllelsen. Vi samtycker med Bruzelius åsikt att en stark organisationskultur kan vara viktigare än att utforma strategier, ledarskap med mera. Även om Riksteatern har bra verktyg för att uppnå sina mål, så är många utav medarbetarna lite ovetande om vilka som faktiskt är de rådande målen och hur de ska tolkas. Organisationens har en enorm kompetens och ett starkt engagemang, och skulle bara målen bli ännu tydligare för medarbetarna, skulle de kunna uppnå det önskade läget att få en målburen verksamhet. Motivationen som Bruzelius talar om har de redan, medarbetarna delar organisationens värderingar och har ett stort engagemang. Det de behöver arbeta mer på är målfokuseringen. Man måste hitta ett sätt att bli ännu bättre på att kommunicera målen för att få alla att arbeta åt samma håll. Det finns stor potential inom organisationen, som ligger outnyttjad. Med det engagemanget de anställda har skulle denna kompetens komma till nytta om medarbetarna bara hade målet tydligt formulerade för sig. Riksteatern arbetar på detta och försöker se till att alla anställda förstår, inte bara de övergripande målen, utan även den anställdes betydelse för att organisationen ska uppnå målen. Att Riksteatern insett att målen behöver förklaras för de anställda visar att de förstår att målen är svårtolkade och att vidare förklaring behövs. Det visar även på att de förstår att de bör arbeta fram mer tydliga mål för mer framgångsrik målstyrning, och att de ser den outnyttjade potentialen som medarbetarna besitter.

Som vi nämnde i inledningen har människan ett fundamentalt behov av att uppnå mål, men är av naturen lat och slipper gärna undan. Detta framkom när en respondent berättade hur de tidigare endast skickade ut målen via mejl, utan någon vidare förklaring av målen. De anställda valde de att skumma igenom

dem, men inte ta till de till sig i sitt arbete, de valde det enkla sättet. De kunde inte se vilken koppling det fanns mellan deras arbete och organisationens målsättning. När riksteatern insett detta problem, ändrade de genast sina metoder, vilket tyder på att de lär sig av sina misstag.

5.1.4 Uppföljning

Riksteaterns stora problem är bristen på uppföljning. Att följa upp dessa diffusa mål är inte något man gör lätt. Hur mäter man en teaterpjäs? Genom biljettförsäljning eller genom besökarens känsla efter pjäsen? Och hur mäter man en känsla? Problemen blir stora här och Rombach har rätt i vissa av sina punkter i kritiken mot målstyrning. Han menar att målstyrning är en kall och stel styrningsmetod, som inte lämnar plats för ”känslor”. Svart och vitt. Ja eller nej. Det finns inga gråa zoner eller kanske. Vad Riksteatern använder nu som uppföljningsmått är bland annat antal sålda biljetter och liknande mått. Men vad som går förlorat är alla erfarenheter, som man kunde tagit tillvara under och efter projektets gång. Denna erfarenhet skulle säkerligen vara oumbärlig att kunna ta till i framtida projekt. Som organisationen ser ut idag är det så att när ett projekt är klart, så släpps det och man går vidare till nästa. Istället för att titta tillbaks och utnyttja sin och andras tidigare erfarenheter och kunskap. Målen som formuleras i kongressen är inte klara och tydliga och speglar inte ett konkret resultat. Således är de även svåra att mäta för att se om man uppnått dem. Något som Rövik påpekar är väldigt viktigt inom målstyrning och enligt honom är det en väsentlig punkt för att lyckas med målstyrning. Riksteaterns tre stora övergripande mål och visioner är alla diffusa och öppna för tolkning. Något som inte uppskattas inom målstyrning. Trots detta har de valt att arbeta med målstyrning. Och även fast de övergripande målen känns väldigt stora och abstrakta, påpekar många av respondenterna att just det målet de jobbar med (dvs ett del eller del-del mål) känns väldigt tydligt. På något sätt har de lyckas bryta ned de diffusa målen till klara mål. Enligt Rombach ska detta inte vara möjligt, utan när man bryter ner abstrakta mål, blir det endast mindre mål, men är fortfarande lika abstrakta. Hur Riksteatern lyckas få sina stora abstrakta mål till mindre förståeliga mål, har nog mycket att göra med deras förmåga att tänka kreativt istället för att alltid följa planen till punkt och pricka.

Något som vi märkte efter samtliga intervjuer var enigheten att arbetet ofta fallerar när det kommer till utvärderingsprocessen i projektarbetet med produktioner. Man gör oftast en utvärdering, men den används inte efteråt. Man vet helt enkelt inte hur man ska ta till vara på informationen man samlar in. Det framkommer även att det blir svårigheter i att mäta målen, för att de inte har några variabler att mäta

de emot. Uppföljningen ska leda till lärande och korrigerande⁶⁹. Man måste arbeta aktivt för att uppföljningen av projekten på ett effektivt sätt tas med i kommande förstudier. Detta är något som för tillfället är väldigt bristfälligt.

Svenson beskriver att uppföljning kan användas både för att blicka bakåt, men även framåtsyftande⁷⁰. Riksteatern använder inte sin uppföljning varken för att blicka bakåt och se vad som gått fel eller för framåtsyftande åtgärder. Detta är något som vi verkligen tror att de skulle tjäna på att göra, då det är onödigt att slösa pengar och resurser på att upprepa misstag och felbedömningar. Svenson menar även, att medarbetare tenderar att prioritera sådant som mäts och att uppföljning på så sätt fungerar kompetenshöjande. Om uppföljningen gjordes noggrannare och att den sedan även granskades skulle organisationen få ännu mer engagerade medarbetare. Det är väldigt tydligt att riksteatern är en organisation som vill mycket, men har problem med att prioritera. Man vill mer än vad man har resurser (tid, personal och pengar) till att göra. Det existerar ett visst starkt engagemang hos de anställda för sitt jobb och för folkrörelsen, men ibland blir engagemanget ett hinder, då man har svårt att säga nej och tar hellre på sig mer än vad man borde. De vill göra allt, alltid. Detta kan skapa problem då man lätt kan hamna i den situationen, då man försöker uppfylla flera mål samtidigt och i slutändan inte uppfyller något. Under intervjuerna har det inte framkommit att något av de övergripande målen inte uppnåtts, men målen är som sagt abstrakta och ibland kan man endast göra en bedömning om man verkligen har nått målet. En subjektiv bedömning är inte ett godkänt sätt att döma måluppfyllelse inom teorierna för målstyrning.

När det kommer till nyckeltalsrapporten som har arbetats fram nyligen, ser vi en enorm möjlighet för uppföljningsarbetet. Denna ska fokusera på att försöka mäta de abstrakta målen som är svårhanterliga. Rapporten kan då användas som hjälpmedel, både för uppföljning av målen och till nya projektarbeten. Tyvärr fick vi inte ta del av rapporten mer än de detaljerade förklaringar vi fick under intervjuerna.

5.2 Slutsats

Syftet med studien var att förstå och förklara hur de styrande målen förankras och implementeras i organisationen och den dagliga verksamheten. Vi kan efter undersökningen konstatera att de mål som formuleras i kongressen är diffusa och inte helt enkla att implementera i verksamheten. Målen bearbetas och bryts ned till mindre delmål i en lång process och många personer är inblandade i arbetet med det.

⁶⁹ Røvik, 2000

⁷⁰ Svensson, 1993

Detta för att förtydliga och lägga upp strategier för hur man ska uppnå dem. Medarbetarna är väldigt engagerade i sitt arbete och organisationen har en stark kultur. Trots detta faller det lite då man inte fullt ut lyckas kommunicera verksamhetens mål till de anställda. De flesta tycker att just de mål som man själv arbetar efter är tydliga, men när det kommer till organisationens övergripande målsättning, anser medarbetarna att målen är diffusa och otydliga. Vi anser att organisationen förlorar en enorm outnyttjad kompetens genom detta, då vi tror att organisationen skulle kunna bli *målburen* om medarbetarna bara var helt införstådda med målen. Vidare saknas i princip helt uppföljning vad gäller målen, så det är svårt att säga om de uppnår sina mål eller ej. Vad gäller de enskilda projekten görs uppföljning som sedan inte används till något. Hade man kunnat ta tillvara på alla de erfarenheter man fått genom de olika projekten så skulle de spetsa sin kompetens ytterligare och bli ännu vassare. Vidare kan man diskutera om målstyrning verkligen är rätt styrmetod för en organisation som Riksteatern. Som en av respondenterna påpekade själv, det ligger inte i organisationens kultur att följa en utstakad väg, utan man vill hela tiden tänka nytt och göra allt på en gång. Målstyrning följer planer och riktlinjer, Riksteatern arbetar ofta väldigt kreativt och ett projekt är inte det andra likt. Trots detta, kan vi ändå se att Riksteatern har förstått vad de behöver arbeta på för att bättre förankra målen i verksamheten och har på senare tid infört en rad förändringar, som vi tror kommer göra att organisationen kan arbeta än mer effektivt med målstyrning.

KÄLLFÖRTECKNING

Tryckta källor

Abrahamsson, A, Bernström, A & Gustafsson, J (2007) *Målstyrning inom offentlig verksamhet*, Managementhögskolan, Blekinge Tekniska Högskola, [hämtad 2011-05-04](#).

Alvesson Mats, Sveningsson Stefan,(2008) *Förändringsarbete i organisationer – om att utveckla företagskulturer*, Liber, Malmö

Bruzelius, L, Skärvad, P (2004) *Integrerad organisationslära*, Studentlitteratur, Upplaga 10:1, Ungern

Eriksson-Zetterquist, U, Kalling, T & Styhre, A, (2006), *Organisation och organisering*, Liber AB, Upplaga 2:2, Slovenien

Forssell, A, Ivarsson Westerberg A, (2007) *Organisation från grunden*, Liber AB, Upplaga 1:4, Malmö

Hansson, S, Raam, E, (2008) *Med publiken för kulturen? Medverkande kulturutbyte i fallet Riksteatern*, hämtad 2011-05-04.

Hansson, F & Nilsson, K (2010), *Målstyrning inom den offentliga sektorn*, Högskolan Kristianstad, Sverige, hämtad 2011-05-04.

Johannessen, A, Tufte, P, (2003) *Introduktion till samhällsvetenskaplig metod*, Liber AB, Upplaga 1:1, Malmö

Lundström, J, (2008) *Målburen*, Ekerlids Förlag, Falun(?)

Rombach B, (1991) *Det går inte att styra med mål!* Studentlitteratur, Lund

Rövik, K, (2000) *Moderna organisationer -trender inom organisationstänkandet vid millennieskiftet*, Fagbokforlaget, Upplaga 1:3, Malmö

Svensson, A (1993) *Målstyrning i Praktiken*, Liber – Hermods, Upplaga 1:1, Malmö

Artiklar

Medlin, B, Green Jr, K, *Enhancing performance through goal setting, engagement and optimism*, Industrial management and data systems, vol. 109, issue 7, 2009, pp. 943-956

Ordóñez, L, Schweitzer, M, Galinsky, A & Bazerman, M, *Goals gone wild: the systematic side effects of overprescribing goal setting*, Academy of management perspective, vol. 23, issue 1, feb 2009, pp. 6-16, Business source premier

Riksteatern, Interna dokument:

- *Dramaturgatiet våren 2011*, power point presentation.

- *Styrelsen strategiska plan för Riksteatern 2011 -2013*
- *Transformations karta (med och utan mål inskrivna)*
- *Kongressens långsiktiga mål för Riksteatern 2007-2014*
- *Verksamhet nationellt*

Elektroniska källor

Riksteatern, *Om Riksteatern*, hämtad 2011-05-18, <http://riksteatern.se/content/om-riksteatern-0>

Riksteatern, *Styrning och ledning*, hämtad 2011-05-23, <http://www.riksteatern.se/content/styrning-ledning>

Riksteatern, *Regleringsbrev 2011* (pdf-fil), hämtad 2011-05-24, http://www.riksteatern.se/sites/default/files/Om%20oss/Fakta/Regleringsbrev_2011.pdf

Riksteaterns, *Riksteaterns verksamhetsberättelse*, hämtad 2011-05-24, http://tf.riksteatern.se/start/pdf/riksteatern_2010.pdf

Riksteaterns, *Riksteaterns stadgar*, hämtad 2011-05-24, <http://www.riksteatern.se/sites/default/files/Om%20oss/Fakta/stadgar.pdf> ()

Riksteaterns, *Riksipedia*, hämtad 2011-05-20, <http://riksipedia.riksteatern.se/index.php/Organisation>

Nationalencyklopedin, *Folkrörelser*, hämtad 2011-05-20, <http://www.ne.se.till.biblextern.sh.se/kort/folkrörelser>

Karlöf, B, *Matrisorganisation*, Chef, hämtad 2011-05-07, <http://www.chef.se/dynamisk/index.php/ordbok/ord/matrisorganisation/>

Muntliga källor, intervjuer:

Helena Salomonsson, Stabschef på Riksteatern

Cecilia Falk, Chef på dramaturgiatet.

Peter Liljeros, Verksamhetsutvecklare.

Peter Köhler, Processamordnare.

Anna Wilhelmsson, Produktionschef.

Lisa Hugosson, Verksamhetschef.

Maria Lewenhaupt, Projektledare.

Figurförteckning

Figur 1. Bild på målhierarki i en verksamhet. Rombach, B (1991) *Det går inte att styra med mål!* Studentlitteratur, Lund

Figur 2. Bild över riksteaterns organisation. Ritad utifrån interna dokument samt från insamlad information från intervjuerna.

Figur 3. Nedbrytning av målen, Ritad utifrån insamlad information från intervjuer.

BILAGA A

Intervjuguide

Har medarbetarna frihet att själv välja hur de vill uppnå målen? Lämnas ansvaret över till dem?

Är målen klara och tydliga?

Gör man upp en plan för hur man ska uppnå målen? Hur går man vidare sen?

Handlar man i enlighet med planen?

Har man några klara resultatindikatorer i förhållande till målen för att kunna mäta resultat?

Hur mäter man för att se till att målen är uppnådda?

Görs uppföljning av verkställandet av målen? Hur tas denna information tillvara?

Vad känner du som mellanchefer för ansvar för att organisationen uppnår sina mål? (till de som är mellanchefer)

Vilka mål bestämdes förra kongressen? Vilka mål är mest aktuella för dig?

Hur delades de upp i organisationen? Vem skötte vad? Vem har ansvar för respektive mål?

Hur bryts de primära målen ner inom verksamheten? Vem bestämmer delmål? Vilka problem kan uppstå i nedbrytningsprocessen? Hur löser ni dess?

Hur har ni gjort för att nå målen?

Vilka arbetsprocesser? Vilka problem kan uppstå i arbetsprocesserna? Hur löser ni dessa?

Tillämpas det något hjälpmedel exempelvis principer, mallar eller regler, vid nedbrytning av de målen? Eller vid planering av arbetsprocesserna? Kan processen/erna, enligt dig, förbättras?

Har ni en standard mall/process ni använder ofta? Provar ni nya metoder?

Om något visar sig inte funka, ni märker att ni inte kommer nå målet, hur löser ni det?

Målstyrning, bra sätt?

Vad händer om ni inte når målen? Har det hänt?

Hur prioriteras målen? Är något viktigare än det andra?

Känns målen mer relevanta nu?

BILAGA B

Intervjuguide (reviderad)

Hur bryts de primära målen ner inom verksamheten? Är målen klara och tydliga?

Hur prioriteras målen? Är något viktigare än det andra?

Vem/vilka bestämmer delmål? Är det upp till varje avdelning att bryta ner målen eller följs en mall av alla?

Har medarbetarna frihet att själv välja hur de vill uppnå målen? Lämnas ansvaret över till dem?

Vilka problem kan uppstå i nedbrytningsprocessen? Hur löser ni dess?

Vilket ansvar har du för att målen uppfylls? Vilka ansvarar du för?

Hur har ni gått tillväga, vilka olika arbetssätt har ni (organisationen) använt för att hjälpa uppnå målen/delmålen? Kan du förklara dessa?

Kan processerna/arbetssätten, enligt dig, förbättras? Hur?

Har ni några klara resultatindikatorer i förhållande till målen för att kunna mäta resultat? Hur mäter ni för att se till att målen är uppnådda? Hur ser uppföljningsarbetet ut?

Om något visar sig inte funka, ni märker att ni inte kommer nå målet, hur löser ni det?

Målstyrning, vad anser du om målstyrning? Tycker du att det är ett bra sätt att arbeta på för Riksteatern?

Tror du att målen blir mindre relevanta ju högre respektive längre man kommer/kollar i organisationen?

((Vad känner du som mellanchefer för ansvar för att organisationen uppnår sina mål? (till de som är mellanchefer)))

BILAGA C

