

Victoria Vangberg

Mailen Moltu Wegerstedt

Økonomistyring i ideelle organisasjoner:

En casestudie av Leger Uten Grenser

Management Control in Non-profit

Organizations: A case study of Leger Uten Grenser

MASTEROPPGAVE - Økonomi og administrasjon/siviløkonom

Trondheim, dato: 23.05.2018

Hovedprofil: Økonomistyring

Veileder: Per Ståle Knardal og Inger Johanne Pettersen

Samarbeidsorganisasjon: Leger Uten Grenser

NTNU har intet ansvar for synspunkter eller innhold i oppgaven.

Framstillingen står utelukkende for studentens regning og ansvar

Forord

Denne oppgaven er en del av vår mastergrad ved NTNU Handelshøyskolen i Trondheim. Masteroppgaven representerer 30 studiepoeng og symboliserer avslutningen på mastergraden i Økonomistyring. Temaet for oppgaven er økonomistyring og styringssystemer i en ideell organisasjon.

Arbeidet med oppgaven har vært tidkrevende. Samtidig har det vært en svært lærerik prosess som vi alltid kommer til å huske. På grunn av lite fokus på ideelle organisasjoner gjennom studietiden, hadde vi begrenset kjennskap til sektoren før vi startet med studien. Denne oppgaven har lært oss mye nytt når det kommer til økonomistyring og styringssystemer i en spesiell organisasjon med humanitære verdier. Vi har lært at profitt ikke er det viktigste for organisasjoner og at økonomien ikke alltid prioriteres først.

Vi vil rette en spesiell takk til vår caseorganisasjon, Leger Uten Grenser, som har vært svært samarbeidsvillige. De er hovedårsaken til at denne prosessen ble spennende og lærerik. Vi ønsker å takke alle respondentene som var villig til å svare på våre spørsmål, samt gi oss god forklaring på de prosesser, systemer og situasjoner vi var ute etter. En stor takk går til vår kontaktperson i Leger Uten Grenser som la til rette for to lærerike dager på hovedkontoret i Oslo.

Videre vil vi takke våre veiledere, Per Ståle Knardal og Inger Johanne Pettersen, for konstruktive tilbakemeldinger og gode innspill til oppgaven. Takk for gode diskusjoner og viktig støtte under denne prosessen, samt reisestøtten til gjennomføring av intervjuene. Vi ønsker også å rette en takk til Terje Berg som stilte opp for å kvalitetssikre intervjuguiden vår. Til slutt vil vi takke de som korrekturleste oppgaven og hverandre for godt samarbeid.

Trondheim, 23.mai 2018

Mailen Moltu Wegerstedt

Victoria Vangberg

Sammendrag

Ideelle organisasjoner har andre formål enn profitt, likevel er økonomistyring og styringssystemer fortsatt viktig for å styre effektiv utnyttelse av midler. Transparens er viktig i dagens samfunn, spesielt for ideelle organisasjoner, da de ønsker å oppnå legitimitet og generere midler fra et marked. Denne studien forsøker å beskrive hvordan økonomistyring og styringssystemer fungerer i praksis i en ideell organisasjon. På bakgrunn av dette har vi utarbeidet følgende problemstilling: *Hva kjennetegner økonomistyringen i en ideell organisasjon?*

Vi bruker en casestudie av Leger Uten Grenser for å belyse problemstillingen. Hovedfunn fra studien viser at økonomistyringen i en ideell organisasjon kjennetegnes av et sterkt fokus på verdier og kulturell styring. Organisasjonens formål og verdier står i sentrum, og påvirker alle styringsmekanismer som tas i bruk. Prestasjonsstyringssystemet kan kjennetegnes som relasjonelt, noe som innebærer diskusjonskultur, prestasjonsindikatorer definert av formålet, og årsak-virkning analyser. Intern kontekst påvirker økonomistyringen og styringssystemene innenfra, hvor de rådende logikkene påvirker beslutningene som tas. Disse beslutningene er gjerne verdiladet, og blir tatt med hensyn til formålet. Videre finner vi at ekstern kontekst når det kommer til omdømme, legitimitet og omgivelser er av betydning for ideelle organisasjoner. Uten omdømme og legitimitet vil ideelle organisasjoner verken klare å samle inn midler eller skaffe kompetanse fra eksterne omgivelser. Denne studien bidrar teoretisk med å vise at styringssystemer fungerer som en pakke. Det utvidede rammeverket om prestasjonsstyringssystemer kan bli brukt for å beskrive økonomistyringen i en ideell organisasjon. De institusjonelle logikkene som brukes i oppgaven er definert ut fra hva som kjennetegner Leger Uten Grenser, noe som er et viktig bidrag til litteraturen, da vi ikke bruker forhåndsdefinerte logikker. Til slutt bidrar vi med en teoretisk bekreftelse om at ideelle organisasjoner er avhengig av omdømme, legitimitet og eksterne omgivelser.

Abstract

Non-profit organizations have different purposes than for-profit organizations. Management control and management control systems still remain important for managing effective utilization of funds. Transparency is important in today's society, especially for non-profit organizations. This is because they want to gain legitimacy and a good reputation, and thereby generate funds from a market. Our study tries to describe how management control and management control systems work in practice in a non-profit organization. Based on this we prepared the following problem statement: *What characterizes management control in a non-profit organization?*

We examine the problem by conducting a case study of Leger Uten Grenser (MSF). The main findings from the study suggest that management control in a non-profit organization is characterized by a strong focus on values and cultural controls. The purpose and values of the organization are in focus and affect all control mechanisms that are used in the organization. The performance management system can be characterized as relational, which includes a culture based on discussion, performance indicators that are defined by the purpose, and cause-effect analysis. Internal context influences management control and management control systems from within, where the prevailing logic affects the decision-making process. These decisions are usually value-driven and taken with regard to the purpose. Furthermore, we find that the external context, including reputation, legitimacy and environment, is of importance to non-profit organizations. Without reputation and legitimacy, non-profit organizations will not be able to raise funds or acquire competence in the external environment. This study contributes theoretically to show that management control systems function as a package. The extended framework for performance management systems can be used to describe management control in a non-profit organization. The findings about institutional logics is an important contribution to the literature as we do not use predefined logics. Finally, we contribute with a theoretical confirmation that non-profit organizations rely on reputation, legitimacy and external environment.

Innholdsfortegnelse

FORORD	II
SAMMENDRAG	III
ABSTRACT	IV
LISTE OVER FIGURER.....	VII
LISTE OVER TABELLER.....	VII
1. BAKGRUNN OG MOTIVASJON	1
1.1 PROBLEMSTILLING	2
1.2 METODE.....	2
1.3 STRUKTUR.....	3
2. LITTERATURSTUDIE	4
2.1 LIKHETER OG ULIKHETER MED PRIVAT SEKTOR.....	4
2.2 ØKONOMISTYRING OG STYRINGSSYSTEMER	5
2.3 OMDØMME OG LEGITIMITET	7
2.4 OPPSUMMERING AV LITTERATURSTUDIEN.....	7
3. TEORI	9
3.1 TEORETISKE KONSEPT	9
3.1.1 Økonomistyring og styringssystemer	9
3.1.2 Prestasjonsstyrings rammeverket.....	12
3.1.3 Styringssystemer som en pakke	15
3.2 TEORETISK RAMMEVERK	18
3.2.1 Prestasjonsstyringssystem: En konseptuell modell	18
3.2.2 Kontekst.....	20
3.3 OPPSUMMERING AV TEORI	24
4. FORSKNINGSDESIGN OG METODEVALG.....	26
4.1 VITENSKAPSTEORETISK FORANKRING	26
4.2 FORSKNINGSTILNÆRMING	27
4.3 FORSKNINGSDESIGN.....	27
4.3.1 Kvalitativt forskningsdesign	28
4.3.2 Formålet med forskningsdesignet.....	28
4.3.3 Casestudie	29
4.4 DATAINNSAMLING.....	29
4.4.1 Intervju.....	30
4.4.2 Dokumenter som tilleggsdata	31
4.5 DATAANALYSE.....	31
4.6 STUDIETS KVALITET OG ETIKK	32
4.6.1 Reliabilitet, validitet og generaliserbarhet	32
4.6.2 Forskningsetikk	34
5. CASEBESKRIVELSE LEGER UTEN GRENSER	35
5.1 OVERORDNET VISJON, MISJON OG MÅL.....	35
5.2 LEGER UTEN GRENSERS AKTIVITETER	37
6. EMPIRI.....	38
6.1 VISJON, MISJON OG VERDIER	38

6.2 NØKKELSUKSESSFaktorER OG KPI	40
6.3 ORGANISASJONSSTRUKTUR	43
6.4 STRATEGIER OG PLANER	44
6.5 MÅLSETTING OG BUDSJETT	46
6.6 PRESTASJONSEVALUERING	48
6.7 BELØNNING OG MOTIVASJON	49
6.8 ORGANISASJONSKULTUR	50
6.9 EKSTERN KONTEKST	53
7. DISKUSJON	58
7.1 ØKONOMISTYRING OG STYRINGSSYSTEMER I LEGER UTEN GRENSER	58
7.2 RASJONALITETER I LEGER UTEN GRENSERS PRESTASJONSSTYRINGSSYSTEM	65
7.3 KONTEKST I LEGER UTEN GRENSER	72
7.3.1 <i>Intern kontekst</i>	72
7.3.2 <i>Ekstern kontekst</i>	79
8. KONKLUSJON	86
8.1 BEGRENSNINGER VED STUDIEN	88
8.2 FORLAG TIL VIDERE FORSKNING	88
9. LITTERATURLISTE	89
10. VEDLEGG	94
10.1 VEDLEGG A: INTERVJUGUIDE LEGER UTEN GRENSER	94
10.2 VEDLEGG B: INTERVJUOVERSIKT	97
10.3 VEDLEGG C: DOKUMENTOVERSIKT	97

Liste over figurer

Figur 1: Prestasjonsstyringssystemet.....	S. 13
Figur 2: Styringssystem som en pakke.....	S. 16
Figur 3: Prestasjonsstyringssystemet: en konseptuell modell som tar hensyn til modeller av rasjonalitet og kontekst.....	S. 19
Figur 4: Sammenligning av de forskjellige rammeverkene.....	S. 24
Figur 5: De forskjellige rammeverkene og rammeverket for analyse.....	S. 24
Figur 6: Overordnede mål for MSF Norge.....	S. 36
Figur 7: Organisasjonsstrukturen til Leger Uten Grenser på administrativt nivå.....	S. 61
Figur 8: Styringspakken til Leger Uten Grenser.....	S. 65
Figur 9: Prestasjonsstyringssystemet i Leger Uten Grenser.....	S. 71
Figur10: De identifiserte institusjonelle logikkene som kjennetegner Leger Uten Grenser.	S. 79

Liste over tabeller

Tabell 1: Logikker som kjennetegner Leger Uten Grenser.....	S. 78
Tabell 2: Intervjuoversikt.....	S. 97
Tabell 3: Dokumenter tilgjengelig i studien.....	S. 97

1. Bakgrunn og motivasjon

Man kan lett kjenne seg liten og maktesløs, men takket være stor giverglede her hjemme kan vi være der å hjelpe de som trenger det aller mest (Leger Uten Grenser, 2014).

Hvert år gir nordmenn store bidrag til ideelle organisasjoner. I 2018 forventer Leger Uten Grenser *alene* å motta hele 425,6 millioner kroner fra den norske befolkningen (Vedlegg C, Tabell 3; 2018 Executive Annual Budget Proposal MSF Norway). Dette viser til stor giverglede blant den norske befolkningen. Det er derfor relevant og interessant å utforske hvordan en ideell organisasjon utøver sin økonomistyring. I denne studien forsøker vi å finne ut hvilke styringsmekanismer som er viktig for en ideell organisasjon. I tillegg til dette undersøker vi om en ideell organisasjon kan kjennetegnes av et relasjonelt eller transaksjonelt prestasjonsstyringssystem, samt hvordan organisasjonens økonomistyring og styringssystemer påvirkes av interne og eksterne omgivelser. Som følge av at nødhjelpsorganisasjoner hjelper de svake i samfunnet, forestiller vi oss at en humanitær nødhjelpsorganisasjon vil ha ulik sammensetning av styringssystemet sett i forhold til eksempelvis profittmaksimerende foretak. Dette på grunn av at nødhjelp baseres på andre formål enn oppnåelse av profitt. Vi vet at nødhjelpsorganisasjoner gjør en meningsfull jobb, men styrer de slik at de får utnyttet de innsamlede midlene mest mulig effektivt?

Dei fyrste dagane har vore grufulle for ein fersking som meg. Det handlar ikkje berre om dei groteske skadane, historiene og dei påførte lidningane. Eg slit med å fatte korleis dette, i høve til all deira takksemd, gjestfridom og sjenerøsitet, kan kombinerast så naturleg (Leger Uten Grenser, 2018).

Forskningen på økonomistyring og styringssystemer har utviklet seg over tid, men likevel ser vi at det er forsket mindre på økonomistyring i ideelle organisasjoner enn i private og offentlige organisasjoner. Ifølge Anthony og Young (2003) er konseptet økonomistyring det samme i ideelle organisasjoner som i profittmaksimerende foretak. Måten ledere bruker disse konseptene på vil derimot variere på grunn av ideelle organisasjoners spesielle karakteristikk. Grunnen til at vi forventer at økonomistyringen i en ideell organisasjon vil være forskjellig fra profittmaksimerende foretak, er forventninger om at verdien som produseres av ideelle organisasjoner ligger i oppnåelsen av sosiale formål heller enn å generere inntekter (Moore, 2000).

Selv om effektivitet og behovet for å oppnå målsettinger er viktig i profittmaksimerende foretak, er de spesielt uttalt i ideelle organisasjoner. Ideell sektor gir derfor en unik redskap for

å utforske hvordan styringssystemene blir brukt (Tucker og Parker, 2013a). Viktigheten av økonomistyring har blitt argumentert å være større i ideelle organisasjoner enn i profittmaksimerende foretak (Anthony og Govindarajan, 2004). For det første krever finansieringsorganer og myndigheter økt ansvar i å evaluere effektiviteten i ideelle organisasjoner når det gjelder levering av resultater (O'Dwyer og Unerman, 2008). Dette resulterer i krav til forbedrede styringssystemer i sektoren generelt (Anthony og Young, 1999). For det andre medfører ideelle organisasjoners behov for å styre et mangfoldig utvalg av kretser og interesser (Balser og McClusky, 2005) en mulighet til å imøtekomme flere, komplekse, mangfoldige og noen ganger motstridende sett med mål (Herman og Renz, 1999).

Vi har på bakgrunn av dette valgt å se nærmere på økonomistyringen i en ideell organisasjon, med utgangspunkt i styringsmekanismene som organisasjonen tar i bruk. Ifølge Malmi og Brown (2008) er styringsmekanismer noe ledere kan bruke og endre i styringsprosessen. Vi definerer en styringsmekanisme som de ulike delene av styringen som til sammen utgjør økonomistyringen og styringssystemer i en organisasjon.

1.1 Problemstilling

Vår motivasjon for å studere økonomistyring i en ideell organisasjon er at vi ønsker å bidra med en studie som gir innblikk i et lite studert felt. Vi mener at dette er et svært aktuelt tema, da det årlig blir gitt store beløp til ideelle organisasjoner. I denne studien har vi valgt å studere følgende problemstilling: *Hva kjennetegner økonomistyringen i en ideell organisasjon?*

For å få best mulig innblikk i hovedproblemstillingen, vil vi svare på tre forskningsspørsmål:

1. Hvilke styringsmekanismer kjennetegner en ideell organisasjon?
2. Hvilke rasjonaliteter kjennetegner prestasjonsstyringssystemet i en ideell organisasjon?
3. Hvordan påvirkes økonomistyringen og styringssystemer i en ideell organisasjon av intern og ekstern kontekst?

Problemstillingen blir studert ved hjelp av konsepter og rammeverk innenfor feltet økonomistyring og styringssystemer. For å få en oversikt over eksisterende litteratur, har vi valgt å gjennomføre en litteraturstudie.

1.2 Metode

For å besvare problemstillingen har vi valgt å benytte oss av en kvalitativ forskningstilnærming. Dette gjør vi ved å undersøke en caseorganisasjon, og Leger Uten Grenser har vært en god bidragsyter i prosessen. Oppgaven omhandler i hovedsak Leger Uten Grenser i norsk kontekst,

men med noen innspill av internasjonal kontekst. Vi gjennomførte åtte dybdeintervjuer med ansatte på organisasjonens øverste nivå. Selv om vi mener dette er mest hensiktsmessig når det kommer til innsikt i organisasjonens økonomistyring, er vi likevel klar over at ansatte på andre nivå kan ha andre perspektiver. Vi forsøker i denne studien å forklare hvordan organisasjonen benytter sine styringsmekanismer samt hvilke mekanismer som er viktig i økonomistyringen. Videre ønsker vi å finne ut om organisasjonen kjennetegnes av ett relasjonelt eller transaksjonelt prestasjonsstyringssystem. Til slutt vil vi finne ut hvordan organisasjonens økonomistyring påvirkes av intern og ekstern kontekst.

1.3 Struktur

Studien er strukturert på følgende måte: I kapittel to presenterer vi en litteraturstudie som gir en oversikt over tidligere forskning på økonomistyring i ideelle organisasjoner. Videre omhandler kapittel tre de teoretiske konsepter og rammeverk som ligger bak studiens diskusjon. Kapittel fire omhandler alle de metodiske valgene som ble tatt i forskningsprosessen, blant annet forskningstilnærming og forskningsdesign. I kapittel fem gis en casebeskrivelse av Leger Uten Grenser. Kapittel seks inneholder de empiriske dataene vi fikk tilgang til gjennom intervjuer og dokumenter, og som videre blir diskutert i kapittel syv. I det siste kapittelet presenteres oppgavens konklusjon, studiens begrensninger og forslag til videre forskning.

2. Litteraturstudie

Dette kapittelet omhandler en presentasjon av funnene i litteraturstudien. Vi har avgrenset litteraturstudien til å omfatte artikler som tidligst ble gitt ut i 2010. Søkeordene vi brukte var blant annet "Management Control", "Management Control Systems", "Performance Management Systems", "Management Accounting" og "Nonprofit Organizations". Det ble hovedsakelig brukt to søkemotorer: Business Source Complete og ABI/Inform. Her måtte det gjøres avgrensninger, og fokuset ble lagt på de artiklene vi mener ga størst bidrag til problemstillingen.

2.1 Likheter og ulikheter med privat sektor

Denne studien omfatter en ideell organisasjon og vi forventer at denne typen organisasjon vil være ulik fra profittmaksimerende foretak. Det inkluderes derfor noen studier som viser til om det finnes ulikheter eller ikke. Ved hjelp av nyinstitusjonell teori studerer Tucker et al. (2013) i hvilken grad forholdet mellom økonomistyring og strategi, som finnes i profittmaksimerende foretak, kan råde i ideelle organisasjoner. De finner at forholdene i ideelle organisasjoner ligner de i profittmaksimerende foretak, noe som tyder på at sektor-forskjellene ikke er store når det kommer til kombinasjonen av strategi og styring. Dette taler for likheter når det kommer til økonomistyring i ideelle og profittmaksimerende foretak. Funnene er basert på hvordan strategier er utformet og hvilke styringsmekanismer som er implementert. Siden Tucker et al. (2013) finner små forskjeller mellom sektorene, kan ideelle organisasjoner lære av erfaringer som profittmaksimerende foretak har gjort. Dette for å implementere de beste styringssystemene som er tilgjengelig.

I likhet med Tucker et al. (2013), finner Tucker og Parker (2013a) fellestrekk mellom ideell og profittmaksimerende sektor. Dette kan, ifølge Tucker og Parker (2013a), komme av tvangsmessig trykk utenfra om å adoptere det som blir sett på som beste praksis. Dette går imot det Hyndman og McKillop (2018) finner i sin studie, nemlig at ideelle organisasjoner er eller burde være ulike fra profittmaksimerende foretak. I ideelle organisasjoner står misjonen sterkt og profittfokuset er ikke tilstede. For at interessenter i omgivelsene skal stole på ideelle organisasjoner, er det ifølge Hyndman og McConville (2018) viktig at ideelle organisasjoner tar til seg praksiser man vanligvis finner i profittmaksimerende foretak. Eksempler på slike praksiser eller mekanismer er årlige finansielle rapporter, årlig gjennomgang og internettsider (Hyndman og McConville, 2018). Den finansielle informasjonen man får av ideelle organisasjoner gir, ifølge Mihaltan et al. (2015), en innsikt i hvilke aktiviteter organisasjonen

har fokusert på og om de har oppnådd sine finansielle mål. Den finansielle informasjonen blir da viktig, spesielt gjennom budsjett og som informasjonssystem.

2.2 Økonomistyring og styringssystemer

Ideelle organisasjoner opererer i en kontekst hvor de konkurrerer om ressurser og er pålagt å bevise og forbedre deres effektivitet (Tucker og Parker, 2013a). Hall og O'Dwyer (2017) påstår at ideelle organisasjoner er svært viktige organisasjoner å studere, både sosialt og økonomisk. Organisasjonene er drevet av ulike motiver som er underbygd av verdier, som videre kan skape kontroverser. Kompleksiteten i ideelle organisasjoner påvirker hvordan organisasjonene styres. Dette innebærer eksempelvis de forskjellige interessentene, kombinasjonen av frivillige og betalte ansatte samt avhengigheten av mangfoldig finansiering. Videre utforsker Tucker og Thorne (2013) forholdet mellom organisasjoners prestasjoner og deres bruk av økonomistyring i ideelle organisasjoner. De finner blant annet at selv om tidligere prestasjon ser ut til å påvirke videre bruk av styring, vil rollen av formelle styringssystemer og de uformelle styringsmekanismene se ut til å reagere ulikt på prestasjon.

Gjennom sin studie gir Tucker og Thorne (2013) empiriske bevis for styringssystemer som en pakke. De påpeker at selv om organisatorisk prestasjon ikke er betydelig påvirket av formelle styringssystemer, synes det å påvirke uformelle styringsmekanismer. Dette er med på å reflektere mottakelighet i ideelle organisasjoner når det kommer til bruk av uformell styring snarere enn formelle styringssystemer. Tucker og Thorne (2013) gir en foreløpig forklaring på overvekten av uformell styring i styringspakkene til de undersøkte organisasjonene. De antyder at forklaringen kan være at uformelle styringsmekanismer har en relativt større betydning i styringspakken. Dette for å muliggjøre en mer fleksibel respons på et komplekst utvalg av interessenter, programmer, interne interessegrupper og eksterne miljøpåvirkninger.

En annen motsetning til formelle styringssystemer i en ideell organisasjon er det Kraus et al. (2016) betegner som ideologisk styring i styringssystemer. Kraus et al. (2016) studerer samspillet mellom ideologisk styring og formelle styringssystemer i ideelle organisasjoner. Ideologisk styring innebærer at ledelsen bruker organisatorisk ideologi til å gjennomføre en bestemt form av organisatorisk opplevelse for sine ansatte og for å skape en høyt verdibasert følelse av formål for organisasjonen. Kraus et al. (2016) finner at ideologisk styring fremtrer hovedsakelig gjennom ideologisk prat ved ansikt til ansikt interaksjon mellom ledelsen og de ansatte. De finner også at ideologisk styring fører til at ansatte utøver begrenset motstand mot implementering av formelle styringssystemer. Videre bidrar Kraus et al. (2016) til litteraturen

ved å bekrefte det Hyndman og McConville (2018) og Tucker og Parker (2013a) finner i sine studier, nemlig at ideelle organisasjoner opplever press fra omgivelsene om effektiv bruk av ressurser og dermed et godt styringssystem.

Bhavesh et al. (2015) undersøker forholdet mellom misjon og prestasjon i ideelle organisasjoner. De finner at misjonen har betydelig innvirkning på organisasjonens prestasjoner og at organisasjonsforpliktelse fungerer som en positiv moderator i dette forholdet. Høyere nivå av forpliktelse øker virkningen misjonen har på prestasjon. Videre finner de at den følelsesmessige komponenten til organisasjonsforpliktelse spiller en viktig rolle i ideell sektor. De hevder at ideelle organisasjoner må være oppmerksom på misjonen, da det er kritisk for både prestasjon og forpliktelse (Bhavesh et al., 2015).

På den annen side studerer Tucker og Parker (2013b), i likhet med Tucker et al. (2013) og Tucker og Parker (2013a), forholdet mellom styringssystemer og formuleringen av strategi i ideelle organisasjoner. De finner at det som i profittmaksimerende foretak er et forhold mellom styring og strategi i ideelle organisasjoner. Styring brukes primært gjennom uformelle midler i stedet for formelle styringssystemer, noe som skyldes den særegne ideelle kulturen som hersker i sektoren. Ideelle organisasjoner ser ut til å adoptere en rasjonell, sekvensiell og svært strukturert tilnærming til å utvikle, implementere og kontrollere strategi. Selv om formelle styringssystemer kan forventes å støtte en slik rasjonell tilnærming til strategiprosessen, synes uformell styring og kultur å være langt mer innflytelsesrik (Tucker og Parker 2013b). Tucker og Parker (2013b) finner også i sin studie at den mest fremtredende kontekstuelle variabelen innenfor ideell sektor er kultur. Denne dikterer i stor grad form og natur av styringen som blir brukt for å støtte strategien. Kulturen i sektoren representerer dermed en kontekstuell faktor som ser ut til å moderere forbindelsen mellom styringssystemer og strategier som anvendes (Tucker og Parker, 2013b).

Becker et al. (2011) studerer hvordan prestasjonsstyringssystemer kan bli introdusert og brukt effektivt i en ideell organisasjon til fordel for organisasjonen og de ansatte. Funnene indikerer at prestasjonsstyringssystemet kan være et nyttig verktøy for ledelsen og direkte fordelaktig for de ansatte, dersom organisasjonens spesifikke kontekst, verdier og misjon reflekteres i prestasjonsstyringssystemet. Videre studerer Chenhall et al. (2017) hvordan styringssystemer kan spille en mer aktiv rolle når det kommer til å uttrykke verdier. De undersøker potensialet for prestasjonsmålingssystem til å bli brukt i organisasjoner, for å uttrykke verdier og oppfatninger hos de ansatte i organisasjoner. Chenhall et al. (2017) finner at prestasjonsmålingssystem kan bidra som en mekanisme hvor de ansatte kan uttrykke sine

verdier og oppfatninger som en del av deres arbeid. Analysen viser at grad av engasjement hos organisasjonens medlemmer i prestasjonsmålingssystemet er viktig for den ekspressive rollen. Dersom prestasjonsmålingssystemer skal hjelpe med å uttrykke verdier og oppfatninger, må det involvere mennesker i meningsfulle handlinger. Dette kan eksempelvis handle om å utvikle indikatorer, bidra med tilbakemelding om prestasjonsmålingssystemets design eller vurdere implikasjonene av informasjonen systemet genererer (Chenhall et al., 2017).

2.3 Omdømme og legitimitet

Graf og Rothlauf (2012) studerer motivasjonen som driver samarbeid mellom ideelle organisasjoner og profittmaksimerende foretak. De finner blant annet at profittmaksimerende foretak ønsker å samarbeide med ideelle organisasjoner for å få tilgang til den ideelle organisasjonens omdømme og legitimitet. I kontrast til dette velger ideelle organisasjoner å samarbeide med profittmaksimerende foretak for å fremme sine ledelsesmessige ferdigheter og motta økonomiske ressurser. Videre hevder Graf og Rothlauf (2012) at de to organisasjonstypene er ulike når det kommer til måling av prestasjon og suksess av samarbeid. Profittmaksimerende foretak søker hovedsakelig finansiell suksess. På den annen side drives ideelle organisasjoner av ideologiske mål og tilbyr immaterielle eiendeler som eksempelvis omdømme, noe som er vanskeligere å kvantifisere. Graf og Rothlauf (2012) hevder videre at en ideell organisasjon vil lide dersom partneren ikke oppfører seg i samsvar med dens verdier, noe som kan medføre skade på omdømme og legitimitet.

Videre hevder Hyndman og McConville (2018) at samfunnets tillit til ideelle organisasjoner er essensielt for at de skal klare å nå sin misjon. De hevder at ansvarlighet er viktig for å utvikle, opprettholde og gjenopprette tillit til ideelle organisasjoner. Ansvarlighet vises gjerne gjennom åpne rapporter og generell transparens. Andre mekanismer enn kalkulative og formelle kommunikasjonskanaler som er tillitsbyggende er direkte rapportering, deltakelse, observasjon og tilbakemeldinger. Disse mekanismene er nødvendige som følge av at noen interessenters forventninger ikke blir møtt gjennom dokumenter som er offentlig tilgjengelig (Hyndman og McConville, 2018).

2.4 Oppsummering av litteraturstudien

I litteraturstudien finner vi at det ikke er store forskjeller mellom ideell og profittmaksimerende sektor når det kommer til økonomistyring og strategiprosesser. Selv om noen finner likheter (Tucker et al., 2013; Tucker og Parker, 2013a; Hyndman og McConville, 2018), finner andre at det burde være ulikheter mellom sektorene (Hyndman og McKillop, 2018). Forklaringen på

dette er blant annet at ideelle organisasjoner opplever press utenfra til å foreta best mulig praksis, som ofte er å finne i profittmaksimerende sektor. Videre finner vi at uformelle styringsmekanismer er mer dominerende i ideelle organisasjoner, snarere enn formelle styringsmekanismer (Tucker og Thorne, 2013; Kraus et al., 2016; Tucker og Parker, 2013b). Dette gjøres mulig gjennom verdier (Chenhall et al., 2017), misjon (Bhavesh et al. 2015), ideologisk styring og kulturen (Kraus et al., 2016) ideelle organisasjoner kjennetegnes av. Videre er det forsket på styringssystemer som en pakke, hvor uformell styring dominerer fremfor formell styring (Tucker og Thorne, 2013).

Becker et al. (2011) finner at kontekst, verdier og misjon burde gjenspeiles i prestasjonsstyringssystemet til ideelle organisasjoner for at det skal være nyttig og fordelaktig for de ansatte. En annen faktor som burde være til stede ved et prestasjonsstyringssystem er inkludering av de ansatte (Chenhall et al.,2017). Det kommer også frem av litteraturstudien at samfunnets tillit er viktig dersom ideelle organisasjoner skal klare å nå sin misjon (Hyndman og McConville, 2018), som følge av at omdømme og legitimitet er viktige ressurser (Grad og Rotlauf, 2012). Funnene i litteraturstudien er noe vi tar med oss videre, da vår studie kan bidra til enten å bekrefte eller avkrefte disse funnene.

3. Teori

Teorikapittelet omhandler relevante teoretiske konsepter og rammeverk. Formålet er å gi leseren innsikt og dermed være bedre rustet til å forstå diskusjonen i kapittel 7. Vi starter med å gi en forklaring av konseptene vi har valgt å bruke, og hvorfor. Til slutt går vi gjennom det teoretiske rammeverket som vil være relevant for diskusjonen.

3.1 Teoretiske konsept

Dette delkapittelet beskriver ulike teoretiske konsept det er nødvendig å ha kjennskap til for å forstå det teoretiske rammeverket som er grunnlag for diskusjonen. Dette innebærer definisjoner av økonomistyring og styringssystemer og hva styringssystemer inneholder. Vi har valgt å inkludere rammeverkene til Ferreira og Otley (2009) og Malmi og Brown (2008) for å danne et bedre grunnlag for diskusjon. Vi mener at disse rammeverkene utfyller hverandre og viser de ulike styringsmekanismene en organisasjon kan benytte seg av.

3.1.1 Økonomistyring og styringssystemer

Økonomistyring er aktiviteter som foregår i alle typer organisasjoner. Økonomistyring i ideelle organisasjoner er spesielt interessant, da grunnprinsippene er fundert i andre verdier enn profit. Litteraturen viser at det finnes mange ulike definisjoner på økonomistyring ("Management Control (MC)"). En tidlig definisjon av økonomistyring er, ifølge Anthony (1965), at økonomistyring kan deles inn i henholdsvis strategisk planlegging, styring og operasjonell styring. Senere ble økonomistyring definert som en prosess hvor ledere sikrer seg at ressurser blir oppnådd og brukt effektivt i måloppnåelsen (Anthony og Young, 2003). Dette er en smal definisjon av styringssystemer som ikke fanger opp rikdommen av spørsmål og relasjoner som blir implisert gjennom styringssystemer (Ferreira og Otley, 2009). Merchant og Otley (2006) har en bredere forståelse av styring som innebærer eksempelvis strategisk utvikling, strategisk styring og læringsprosesser, noe som ofte betraktes som området utenfor økonomistyring. Merchant og Van der Stede (2007) derimot, separerer økonomistyring fra strategisk styring og definerer økonomistyring til å omhandle ansattes atferd. I denne tankegangen er økonomistyringen på plass for å kontrollere at ansatte ikke gjør noe som ikke er ønskelig fra ledelsens perspektiv.

Ifølge Anthony og Govindarajan (2004) er økonomistyring prosessen hvor ledere påvirker organisasjonsmedlemmer til å implementere organisasjonens strategier. Herbert et al. (1987) på den annen side, definerer økonomistyring som å involvere utvikling og vedlikehold av standarden for effektiv prestasjon og økonomiske praksiser for å oppnå overordnet effektivitet

og mål. De hevder at økonomistyring gir den grunnleggende strukturen for koordinering av daglige aktiviteter i organisasjonen. Dette omfatter alle de involverte aktivitetene for å sikre at organisasjonens ressurser blir hensiktsmessig brukt i forfølgelsen av mål (Herbert et al., 1987).

Malmi og Brown (2008) definerer økonomistyring som de systemer, regler, praksiser, verdier og andre aktiviteter ledelsen setter i verk for å styre arbeidstakernes atferd. Dersom disse aktivitetene er komplette systemer, i motsetning til enkle regler, kan de kalles styringssystemer (Malmi og Brown, 2008). Disse styringssystemene er ulike fra organisasjon til organisasjon og kan variere vidt (Anthony og Young, 2003). Selv om de fungerer bra i noen organisasjoner, kan det likevel være at de ikke fungerer i andre. Slik vi forstår det, er økonomistyring en aktivitet enhver organisasjon utfører, mens et styringssystem er aktiviteter organisasjonen utfører for å drive med økonomistyring. Malmi og Brown (2008) ser på styringssystemet som en pakke der ulike styringsmekanismer fungerer sammen. Ulike styringsmekanismer i organisasjoner fører til forskjellige styringssystemer, som igjen fører til ulik utøvelse av økonomistyring.

Styringssystemer ("Management Control System" (MCS)) blir konseptualisert på mange ulike måter i litteraturen (Ferreira og Otley, 2009). Styringssystemer er verdifulle for å orientere organisasjonens atferd mot måloppnåelse (Bagnoli og Megali, 2011). Slik styring nås gjennom målingsinstrumenter som er kvantitative, men det har i senere tid også blitt større fokus på kvalitative mål. Ifølge Mundy (2010) har styringssystemer to komplementære og gjensidig avhengige roller. Styringssystemer blir brukt til å utøve kontroll over organisasjonens måloppnåelse, for å gjøre det mulig for ansatte å søke etter muligheter og løse problemer (Ahrens og Chapman, 2004; Chenhall og Morris, 1995; Simons, 1995; Zimmerman, 2005). Dette innebærer en balanse mellom aktiviteter for å nå organisasjonens mål og samtidig gi ansatte tilstrekkelig autonomi til å ta avgjørelser.

Merchant og Van der Stede (2007) mener at formålet med styringssystemer er å gi informasjon som er nyttig ved beslutningstaking, planlegging og evaluering. Anthony og Govindarajan (2007) hevder på den annen side at styringssystemer inneholder blant annet strategisk planlegging, budsjettering, ressursallokering, prestasjonsmåling, evaluering og belønning. Et syn på styringssystemer er at det må passe til organisasjonens strategi, mens et annet syn ser på strategi som oppstått gjennom eksperimenter som er influert av styringen i organisasjonen (Anthony og Govindarajan, 2007). I det første synet blir strategier formulert først, og videre påvirkes styringssystemet. Det andre synet innebærer at styringssystemet påvirker strategiutforming.

Det er kjent at styringssystemer inneholder flere ulike systemer som jobber sammen. Det kan ifølge Malmi og Brown (2008) eksistere mange styringssystemer i en organisasjon, noe som førte til innføringen av styringssystemer som en pakke. Denne definisjonen samler mye av andres definisjoner (Simons, 1995; Mundy, 2010; Bagnoli og Megali, 2011; Chenhall, 2003; Merchant og Otley, 2006; Anthony og Govindarajan, 2007), og omhandler alle enheter og systemer for å styre. Vi velger å bruke følgende definisjon på styringssystemer:

Those systems, rules, practices, values and other activities management put in place in order to direct employee behaviour should be called management controls (Malmi og Brown, 2008, s. 290).

Simons (1995) markerer et viktig skille i styringslitteraturen, da han forsøker å balansere det han kaller for motstridende krefter. Simons (1995) ser på styringssystemer som de midlene som tas i bruk av toppledelsen for at implementering av tiltenkt strategi skal være vellykket. Andre har definert styringssystemer som den systematiske bruken av økonomistyring sammen med andre former for styring, for eksempel personlig styring eller kulturell styring, for å oppnå mål (Chenhall, 2003). Simons (1995) hevder også at styringssystemer er de formelle, informasjonsbaserte rutiner og prosedyrer ledelsen tar i bruk for å opprettholde eller endre mønster i organisasjonsaktiviteter.

Simons (1995) introduserer begrepene trossystemer, grensesystemer, interaktive styringssystemer og diagnostiske styringssystemer. Ifølge Simons (2000) er trossystemer og interaktive styringssystemer positive, og skal motivere organisasjonens deltakere til å være kreative og utvide mulighetsrommet. Disse systemene skal skape indre motivasjon ved å danne et positivt miljø som oppfordrer til informasjonsdeling og læring. På den annen side betraktes grensesystemer og diagnostiske styringssystemer som negative systemer. Her er målet å begrense atferd og oppmerksomhet. Disse systemene betror seg til ytre motivasjon ved å tilføre eksplisitte mål, formelbaserte belønninger og klare retningslinjer for mulighetssøking (Simons, 2000). Simons (2000) ser, i likhet med Malmi og Brown (2008), på styringssystemer som sammensatt av ulike mekanismer som arbeider sammen for å nå organisasjonens mål.

The power of these levers in implementing strategy does not lie in how each is used alone, but rather in how they complement each other when used together. The interplay of positive and negative forces creates a dynamic tension between opportunistic innovation and predictable goal achievement that is necessary to stimulate and control profitable growth (Simons, 2000, s. 301).

3.1.2 Prestasjonsstyrings rammeverket

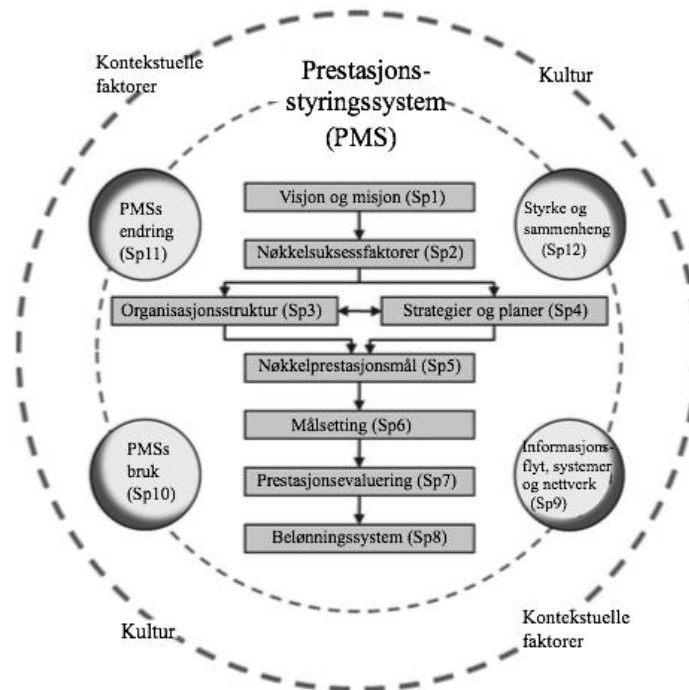
For å studere økonomistyring i en ideell organisasjon har vi valgt å undersøke nærmere hvilke styringsmekanismer et styringssystem kan inneholde. Dette gjør vi ved hjelp Ferreira og Otleys (2009) rammeverk. De studerer hovedsakelig prestasjonsstyringssystem (PMS) og definerer det som:

The evolving formal and informal mechanisms, processes, systems, and networks used by organizations for conveying the key objectives and goals elicited by management, for assisting the strategic process and ongoing management through analysis, planning, measurement, control, rewarding, and broadly managing performance, and for supporting and facilitating organizational learning and change (Ferreira og Otley, 2009, s. 264).

Denne definisjonen viser til at prestasjonsstyringssystemer innebærer formelle og uformelle mekanismer, prosesser, systemer og nettverk som brukes av organisasjonen for å nå de forutbestemte målene, samt tilrettelegge for læring og endring. Dette gjør man gjennom analyse, planlegging, måling, styring, belønning og bred styring av prestasjon. Prestasjonsstyringssystem skiller seg fra prestasjonsmålingssystem, da styring gjerne skjer på forhånd og målinger skjer i etterkant (Broadbent og Laughlin, 2009). Vi ser av definisjonen at prestasjonsmåling er en del av prestasjonsstyringssystemet. Prestasjonsstyringssystemet innehar flere elementer enn prestasjonsmåling. Vi tolker dermed prestasjonsstyring som mekanismer som gjør det mulig å påvirke prestasjonen i ønsket retning for å nå organisasjonens mål, og prestasjonsmåling som en evaluering av om målene er nådd. Ut fra definisjonen forstår vi at prestasjonsstyringssystem og økonomistyringssystem kan betraktes som det samme.

Ferreira og Otley (2009) sitt prestasjonsstyringssystem er et utvidet rammeverk, der de har kombinert Otleys (1999) "Performance Management Framework" og Simons (1995) "Levers of Control". Rammeverket illustreres i Figur 1. Ferreira og Otley (2009) gir et viktig bidrag til vår studie, som følge av at de gir god innsikt i hvilke styringsmekanismer som kan inngå i et styringssystem. Rammeverket har et holistisk syn og er grunnlaget for vårt empirikapittel. Dette rammeverket er utformet ved hjelp av tolv spørsmål hvor de åtte første omhandler hovedtrekkene til prestasjonsstyringssystemet, mens de fire siste handler om organisasjonen som kontekst. Ferreira og Otley (2009) anerkjenner at kultur og andre kontekstuelle faktorer kan være relevant, men har valgt å ikke ta hensyn til disse i sin studie. De hevder at disse

aspektene ikke tilhører kjennetegnene til et prestasjonsstyringssystem og at de derfor ikke er nødvendig å inkludere i rammeverket.



Figur 1: Prestasjonsstyringssystemet (Ferreira og Otley, 2009)

Spørsmål nummer en (Sp1) i rammeverket omhandler misjon og visjon, og dermed hvor organisasjonen ønsker å være i fremtiden (Ferreira og Otley, 2009). Misjonen viser til det overordnede formålet til organisasjonen, mens visjonen gir retning for ønsket fremtidig posisjon. Visjon og misjon har sterk sammenheng med nøkkelsuksessfaktorene, som er fokuset i spørsmål to (Sp2). Dette er aktiviteter, attributter, kompetanse og evner som blir sett på som kritiske forutsetninger for organisasjonens suksess (Thompson og Strickland III, 2003). Disse må oppnås for at organisasjonen skal kunne utvikle seg mot å nå sin visjon (Rockart, 1979). Nøkkelsuksessfaktorene er ifølge Ferreira og Otley (2009) en kodifisering av visjon og misjon i en mer konkret retning og tidsramme. Figur 1 viser at både organisasjonsstruktur, strategier og planer, henholdsvis spørsmål tre (Sp3) og fire (Sp4), er med på å gjøre nøkkelsuksessfaktorene (Sp2) om til nøkkelprestasjonsmål (Sp5). Disse nøkkelprestasjonsmålene (KPI) omfatter målsettinger, nøkkelsuksessfaktorer samt strategier og planer (Ferreira og Otley, 2009). Organisasjonsstrukturen er et middel som blir brukt for å etablere en formell forståelse og spesifisering av individuelle roller og for oppgavene som skal utføres (Chenhall, 2003). Organisasjonsstrukturen er derfor med på å gi individene ansvarsområder som de kan handle innenfor.

Strategier og planer viser den retningen som organisasjonen velger å følge på lang sikt og er dermed et middel for å nå organisasjonens mål (Johnson et al., 2005; Thompson og Strickland III, 2003). Mangel på retning er et av de største styringsproblemene som er observert i praksis (Merchant og Van der Stede, 2007). Dette medfører at svikt i kommunikasjon av strategier og planer kan resultere i mangel på forståelse når det kommer til hvordan handlingene bidrar til den overordnede strategien (Ferreira og Otley, 2009). Slik vi ser det har nøkkelsuksessfaktorer, organisasjonsstruktur og strategier en sammenheng. Det kan eksempelvis være nødvendig med organisasjonsstruktur for å vite hvem som skal gjøre hva og hvem som har autoritet. For at strategier og planer skal bli kommunisert ut til alle i organisasjonen, kan det være nødvendig å ha en struktur for å sikre at alle får med seg det som skjer. For at nøkkelsuksessfaktorene skal bli kommunisert og nås, er det derfor viktig med fungerende struktur og strategier (Ferreira og Otley, 2009).

Strategier og planer er de finansielle eller ikke-finansielle målene som blir brukt på ulike nivå i organisasjonen. Disse brukes for å evaluere suksess når det kommer til måloppnåelse og nøkkelsuksessfaktorer, og dermed tilfredsstille forventningene til de ulike interessentene (Ferreira og Otley, 2009). Spørsmål nummer seks omhandler målsetting som er et kritisk aspekt i prestasjonsstyring (Ittner og Larcker, 2001; Otley, 1999; Stringer, 2007). Spørsmålet reflekterer en omfattende spenning mellom hva som ønskes og tenkes å være gjennomførbart i fastsettelsen av mål for organisasjonens prestasjoner (Ferreira og Otley, 2009). Målene er utarbeidet på grunnlag av nøkkelprestasjonsmålene, som vi ser av pilens retning i Figur 1. Prestasjonsevaluering, som er spørsmål nummer syv, presenterer en kritisk forbindelse i styringsaktiviteter og er sterkt knyttet til målsetting og evaluering av målene. Det er viktig at organisasjonens mål blir evaluert slik at man kan finne ut om ting gjøres riktig. Dersom man ser at prestasjonen ikke oppfyller målsettingene må det justeres slik at man kommer på riktig kurs i forhold til nøkkelsuksessfaktorer, mål, visjon og misjon (Ferreira og Otley, 2009). Belønning er et resultat av prestasjonsevaluering, og fanges opp i spørsmål nummer åtte. I dette tilfellet er belønninger bredt definert og kan være alt fra godkjenning fra overordnede til forfremmelse (Ferreira og Otley, 2009).

Når man kommer til spørsmål ni i figuren går man fra å se på spørsmål som omhandler middel og mål, til å se på spørsmål om de kontekstuelle faktorene i organisasjonen. Dette er illustrert i Figur 1 som en sirkel rundt de åtte første spørsmålene. Ifølge Otley (1999) er det viktig med informasjonsflyt, systemer og nettverk, på grunnlag av at disse midlene holder systemet sammen. Det kan skilles mellom informasjonsflyt som rettes mot korrigerende av tidligere

handlinger, og forsøk på å forutse fremtidige hendelser og gjøre tiltak før noe forekommer (Ferreira og Otley, 2009). Spørsmål nummer ti omhandler bruk av informasjon og styring, og er en hjørnestein i prestasjonsstyringssystemet. Spørsmål nummer ni og ti viser sammenheng, som følge av at informasjonsflyten bestemmer hvordan man styrer og utvikler prestasjonsstyringssystemet. Ifølge Ferreira (2002) viser casestudier at bruk av styringsinformasjon kan være mer signifikant enn den formelle utformingen av styringssystemet.

Videre handler spørsmål elleve om endring og dynamikk, noe som henger sammen med de foregående spørsmålene. Dette på grunn av at informasjon kan medføre endring. Ferreira og Otley (2009) hevder at spørsmål nummer elleve er inkludert i rammeverket på bakgrunn av at omgivelsene endres. Dette resulterer videre i at organisasjonen og prestasjonsstyringssystemet må endres. Det siste og tolvte spørsmålet omhandler styrke og sammenheng. Spørsmålet viser til at prestasjonsstyringssystemet er større enn summen av delene, noe som medfører behov for justering og koordinering mellom de ulike komponentene for at helheten skal levere effektive resultater (Ferreira og Otley, 2009). Fullstendig bruk av rammeverket forutsetter at spørsmålene blir stilt i de ulike hierarkiske nivåene for at man skal forstå samlet effekt av prestasjonsstyringssystemet (Ferreira og Otley, 2009).

3.1.3 Styringssystemer som en pakke

På bakgrunn av at Ferreira og Otley (2009) ikke eksplisitt inkluderer kultur i sitt rammeverk, velger vi å se på Malmi og Browns (2008) konsept om styringssystemer som en pakke. Selv om disse konseptene har mange likheter når det kommer til innhold, utvider Malmi og Brown (2008) innsikten til å også inkludere kultur som en mekanisme ledelsen kan styre. Ferreira og Otleys (2009) rammeverk er en holistisk prosess hvor mekanismene påvirker hverandre stegvis. I kontrast til dette utformes Malmi og Browns (2008) rammeverk som en pakke. Rammeverket er dermed ikke en direkte holistisk prosess og kulturen påvirker de andre styringsmekanismene. Dette rammeverket gir også en annen forståelse av styringssystemer, da Malmi og Brown (2008) hevder at styringssystemer ikke opererer i isolasjon.

Rammeverket viser at ulike styringssystemer og styringsmekanismer kan eksistere om hverandre i en organisasjon og at de danner en "pakke" av flere systemer som fungerer sammen. Det er snakk om sammensetning og miks av flere styringssystemer og mekanismer. Konseptet om styringssystemer som en pakke viser til at det finnes ulike systemer som blir introdusert av ulike interessenter til ulike tider, slik at det ikke kan betegnes som et enkelt styringssystem

(Malmi og Brown, 2008). Disse styringssystemene påvirker og er gjensidig avhengig av hverandre. Rammeverket deles inn i fem former for styring: planlegging, kybernetisk styring, belønning og kompensasjon, administrativ styring og kulturell styring (Malmi og Brown, 2008).

Kulturell styring						
Klaner		Verdier			Symboler	
Planlegging		Kybernetisk styring				Belønning og kompensasjon
Langsiktig planlegging	Kortsiktig planlegging	Budsjettstyring	Finansielle målesystemer	Ikke-finansielle målesystemer	Hybride målesystemer	
Administrativ styring						
Styringsstruktur		Organisasjonsstruktur			Retningslinjer, regler og prosedyrer	

Figur 2: Styringssystem som en pakke (Malmi og Brown, 2008).

Rammeverket til Malmi og Brown (2008) er illustrert i Figur 2 og plasseringen av de ulike styringstypene er ikke tilfeldig. Som illustrert er kulturell styring øverst i figuren, noe Malmi og Brown (2008) begrunner med at kultur legger føringer for de andre mekanismene. I midten av figuren har man planlegging, kybernetisk styring og belønning og kompensasjon, som er de generelle styringsmekanismene. Disse betraktes som viktige i mange organisasjoner, og vi vil undersøke om dette også stemmer for ideelle organisasjoner. Administrativ styring skaper strukturen hvor planlegging, kybernetisk styring, belønning og kompensasjon utøves (Malmi og Brown, 2008).

Flamholtz et al. (1985) definerer *organisasjonskultur* som "*the set of values, beliefs and social norms which tend to be shared by its members and, in turn, influence their thoughts and actions*" (s.158). Kultur er et styringssystem når det blir brukt for å styre atferd (Malmi og Brown, 2008). Malmi og Brown (2008) ser på tre aspekter av kulturell styring: verdibasert styring (Simons, 1995), symbolbasert styring (Schein, 1997) og klanstyring (Ouchi, 1979). Simons (1995) introduserte *verdibasert styring* gjennom trossystem. Dette inneholder organisasjonens definisjoner som ledere kommuniserer formelt og stadig forsterker for å gi grunnleggende verdier, formål og retning til organisasjonen. Virkningen av trossystemer på atferd fungerer på tre nivåer. Dette ved bevisst rekruttering av individer med spesifikke verdier, sosialisering av individer for å endre verdier og direkte kommunikasjon av organisasjonens verdier. *Symbolbasert styring* er når organisasjonen lager synlige uttrykk for å utvikle en spesifikk type kultur (Schein, 1997). I en organisasjon oppstår det ofte subkulturer (Dent, 1991; Clegg et al., 2005) som går under benevnelsen klaner. Ouchi (1979) utviklet et konsept om *klanstyring*, som

tar utgangspunkt i at individer er utsatt for sosialiseringprosesser som gir dem et sett av verdier og ferdigheter. Klankontroll fungerer ved å etablere verdier og overbevisninger gjennom seremonier og ritualer som eksisterer i en klan (Malmi og Brown, 2008).

Planlegging er styring på forhånd (ex ante), noe som innebærer å sette mål og styre atferd og innsats mot de forutbestemte målene. Dette inngår i Ferreira og Otleys (2009) rammeverk gjennom visjon, misjon, nøkkelsuksessfaktorer og strategi. Ved å behandle målene som en del av en styringspakke kan organisasjoner sammenstille mål på tvers av organisasjonen og styre grupper og individers aktiviteter. Planlegging kan, ifølge Malmi og Brown (2008), gjøres på to måter. Enten kortsiktig planlegging med en tidshorisont på maks tolv måneder, eller langsiktig planlegging med en lengre tidshorisont.

Green og Welsh (1988) definerer *kybernetisk styring* som "a process in which a feedback loop is represented by using standards of performance, measuring system performance, comparing that performance to standards, feeding back information about unwanted variances in the systems, and modifying the system's comportment" (s.289). Det identifiseres fire kybernetiske system: budsjett, finansielle mål, ikke-finansielle mål og hybride mål (Malmi og Brown, 2008). Styring skjer når organisasjonen holder de ansatte ansvarlig for spesifikke *finansielle mål*. *Ikke-finansielle mål* kan bli brukt til å kompensere for svakheter knyttet til finansielle mål og for å identifisere andre mulige drivere for prestasjon. *Hybride mål* inneholder både finansielle og ikke-finansielle mål, som eksempelvis balansert målstyring. *Budsjettets* rolle i organisasjonen er hovedsakelig å fungere som en plan hvor akseptable nivåer for atferd er satt, og gjøre det mulig å evaluere faktisk prestasjon opp mot disse planene (Malmi og Brown, 2008). En viktig administrativ faktor er *belønningsstruktur* (Anthony og Young, 2003). Denne formen for styring fokuserer på å motivere og øke prestasjonen til individer og grupper i en organisasjon, ved å sammenfatte organisasjonens og individenes mål og aktiviteter (Bonner og Sprinkle, 2002). Tanken er at tilstedeværelse av belønning og kompensasjon skal føre til økt innsats.

Administrative styringssystemer styrer ansattes atferd gjennom organiseringen av individer og grupper samt overvåking av atferd (Malmi og Brown, 2008). Dette styringssystemet definerer også hvem som er ansvarlig for de ansattes atferd samt hvordan oppgaver og atferd skal utøves og ikke utøves. Administrativ styring kan deles inn i tre grupper: organisasjonsdesign og struktur, organisasjonens styringsstruktur samt retningslinjer og prosedyrer (Malmi og Brown, 2008). *Organisasjonsdesign* kan være en viktig styringsmekanisme ved at organisasjonen bruker spesielle strukturelle typer for å oppfordre til enkelte typer kontakt og forhold (Malmi og Brown, 2008). *Organisasjonsstruktur* refererer til de formelle rapporteringsforholdene

mellom ledere og andre personer i en enhet (Anthony og Young, 2003). Videre relateres *styringsstruktur* til organisasjonens sammensetning og organisering av styret samt varierte styre- og prosjektteam (Malmi og Brown, 2008). Til slutt har man *retningslinjer og prosedyrer* som viser hvilke prosesser og atferd som er tillatt innenfor organisasjonens grenser (Malmi og Brown, 2008).

3.2 Teoretisk rammeverk

I dette delkapittelet forklarer vi det teoretiske rammeverket som er utgangspunktet for diskusjonen. For å diskutere økonomistyring og styringssystemer i ideelle organisasjoner har vi valgt å bruke den konseptuelle modellen utviklet av Broadbent og Laughlin (2009), da den gir oss mulighet til å inkludere intern og ekstern kontekst i diskusjonen. Dette gjør vi ved hjelp av situasjonsbestemt teori, nyinstitusjonell teori og institusjonelle logikker. Ved å anvende det utvidede rammeverket vil vi få større forståelse av hvilke interne og eksterne faktorer som påvirker økonomistyringen og styringssystemet i en ideell organisasjon.

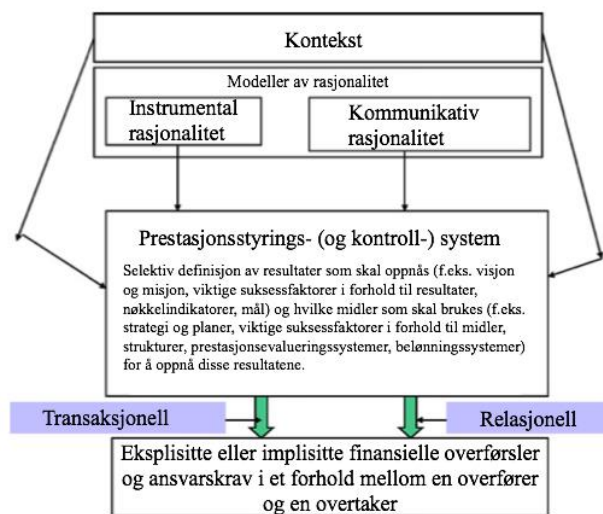
3.2.1 Prestasjonsstyringssystem: En konseptuell modell

Broadbent og Laughlins (2009) konseptuelle prestasjonsstyringsmodell utdyper de fire siste spørsmålene i rammeverket til Ferreira og Otley (2009). Broadbent og Laughlin (2009) utvider innsikten når det kommer til kontekstuelle faktorer og ulike former for rasjonalitet, noe som utelukkes av Ferreira og Otley (2009). I den konseptuelle modellen blir det lagt særlig vekt på spørsmål ni (Sp9) og ti (Sp10) i Figur 1. Konseptualiseringen til Broadbent og Laughlin (2009) gir ikke bare mulighet for å oppnå rikere forståelse av faktisk praksis, men også en kritikk av nåværende praksis ved å tilføre alternativer.

Broadbent og Laughlin (2009) argumenterer for at "rasjonalitet" kan deles inn i to typer, enten instrumentell eller kommunikativ. Skillet mellom instrumentell og kommunikativ rasjonalitet vil være viktig i vår studie av ideelle organisasjoner. Dette på bakgrunn av at man i ideelle organisasjoner vil være avhengig av både det ideelle og økonomiske aspektet, noe som videre fører til at det blir nødvendig å balansere de to ulike rasjonalitetene. Rasjonalitetene blir betegnet som "ideelle typer", og Broadbent og Laughlin (2009) hevder at disse er underliggende i utformingen av ethvert prestasjonsstyringssystem. De to grunnleggende rasjonalitetene blir utvidet og gitt mening til ved å koble fire andre rasjonaliteter, henholdsvis formell, teoretisk, substantiv og praktisk rasjonalitet (Broadbent og Laughlin, 2009).

Kommunikativ rasjonalitet blir ifølge Strauß og Zecher (2013) karakterisert ved ønskede avtalte resultater. Prestasjonsindikatorerne blir bestemt ved hjelp av substantiv og praktisk rasjonalitet,

hvor målene som brukes er diskursavtalte og avledet av ønskede og avtalte mål (Broadbent og Laughlin, 2009). Medlemmene i organisasjonen blir enige om hvilke midler som skal brukes for å nå målene. Diskusjon om hvilke resultater som er ønskelige vil medføre at interessentene opplever eierskap til prestasjonsstyringssystemet. Styringsstrukturen er bygd på refleksivitet, hvilket medfører at man har tro på at beslutningstaking og regler blir forhandlet av aktører og institusjoner (Broadbent og Laughlin, 2009). På den annen side har man instrumentell rasjonalitet som vektlegger prestasjonsindikatorer basert på beregning og kalkulering (Broadbent og Laughlin, 2009), noe som ikke nødvendigvis reflekterer organisasjonens verdier. Her blir det brukt formell og teoretisk rasjonalitet, hvor mål defineres først og man enten antar eller forsøker å definere de underforståtte verdiene som ligger til grunn for tallene (Broadbent og Laughlin, 2009). Hvilket middel som skal brukes for å oppnå målene avgjøres ved hjelp av beregningene. Dette fører til at interessentene kan ha vanskelig for å oppleve eierskap, og kan videre føre til forskyvning av etablerte normer for oppførsel, fremmedgjøring og motstand. Her er man derfor avhengig av juridisk rasjonell autoritet (Broadbent og Laughlin, 2009).



Figur 3: Prestasjonsstyringssystemet: en konseptuell modell som tar hensyn til modeller av rasjonalitet og kontekst (Broadbent og Laughlin, 2009).

De instrumentelle og kommunikative rasjonalitetsmodellene danner ifølge Broadbent og Laughlin (2009) to ulike typer prestasjonsstyringssystem som blir betegnet som transaksjonelt og relasjonelt. Dersom prestasjonsstyringssystemet er transaksjonelt forutsettes klare, spesifikke midler og teknikker for å nå målene som er satt. Dette prestasjonsstyringssystemet er ofte organisert som prosjekter (Broadbent og Laughlin, 2009). I kontrast til dette har vi relasjonelt prestasjonsstyringssystem. Her er det forventninger om at mål og middel er

gjenstand for diskusjon mellom interessentene og at de videre får være delaktig i beslutningstakingen. Et kjennetegn for denne typen prestasjonsstyringssystem er fokus på langsiktig overlevelse og organisasjonens bærekraft (Broadbent og Laughlin, 2009). Broadbent og Laughlin (2009) poengterer også at noen transaksjonelle karakteristikk kan bli observert i relasjonelle prestasjonsstyringssystem, men at det er mindre sannsynlig den andre veien.

Kontekst er den andre utvidelsen av Ferreira og Otleys (2009) rammeverk. For det første hevder Broadbent og Laughlin (2009) at konteksten er knyttet til fokuset på økonomistyring og at det inkluderer både organisasjonens interne og eksterne kontekst. Konteksten vil påvirke utformingen av de åtte første spørsmålene (Figur 1), mens den bare har indirekte virkning når det kommer til rasjonalitetene. For det andre viser Figur 3 muligheten for et "mellomliggende filter" mellom prestasjonsstyringssystem og organisasjonen eller deler av organisasjonen. Dette filteret består av finansielle overføringer og krav om ansvarlighet, og vektlegger videre rollen og bruken av penger for prestasjonsstyringssystemet (Strauss og Zecher, 2013). For å forstå ideelle organisasjoners interne og eksterne kontekst, har vi valgt å utvide denne delen av rammeverket. Vi velger å inkludere situasjonsbestemt teori, nyinstitusjonell teori og institusjonelle logikker for å skape en bredere forståelse av kontekst.

3.2.2 Kontekst

Siden Broadbent og Laughlin (2009) tar hensyn til ekstern kontekst i sin konseptuelle modell, spiller *situasjonsbestemt teori* en sentral rolle. Denne teoretiske tilnærmingen brukes for å studere hvordan ekstern kontekst påvirker økonomistyring og styringssystemer i ideelle organisasjoner. Styringspakken til Malmi og Brown (2008) kan også sees i relasjon til disse omgivelsesfaktorene, da styringssystemer ikke opererer i isolasjon. Malmi og Brown (2008) tar hensyn til kontekstuelle faktorer implisitt, som følge av at de inkluderer kultur i rammeverket. For å utfylle begrepene om intern kontekst og kultur i Broadbent og Laughlins (2009) konseptuelle modell har vi valgt å se til *institusjonelle logikker*. Vi bruker nyinstitusjonell teori og situasjonsbestemt teori for å forstå hva som påvirker økonomistyringen og styringssystemer eksternt i ideelle organisasjoner.

Situasjonsbestemt teori

Situasjonsbestemt teori innenfor økonomistyring er basert på at det ikke finnes universelle styringssystemer som passer til alle organisasjoner i alle situasjoner (Otley, 1980). Forskere har tidligere forsøkt å forklare effektive styringssystemer ved å undersøke hvilke design som passer best til eksterne omgivelser. Ifølge Chenhall (2003) er disse faktorene teknologi, størrelse,

strategi, struktur og kultur. De eksterne omgivelsene er en sterk kontekstuell variabel som er utgangspunktet til situasjonsbestemt forskning. Usikkerhet, turbulens, forskjeller og kompleksitet i omgivelsene er viktige faktorer som kan påvirke styringssystemene gjennom de eksterne omgivelsene (Chenhall, 2003). Teknologi viser til hvordan organisasjonens arbeidsprosesser fungerer samt teknologiske maskiner, materiale, individer, programvare og kunnskap. Organisasjonsstruktur handler om den formelle spesifikasjonen av forskjellige roller for organisasjonens medlemmer eller grupper for å sikre at organisasjonens aktiviteter blir utført (Chenhall, 2003). Denne strukturelle oppbyggingen påvirker effektiviteten i arbeidet, individenes motivasjon, informasjonsflyt og styringssystemer. Valg av organisasjonsstruktur er fokusert på å velge en struktur som passer nivået av usikkerhet i omgivelsene, strategien og organisasjonens teknologi.

Størrelse i situasjonsbestemt teori spiller en viktig rolle når det kommer til hvilken grad av styring som er nødvendig og hvor kompleks organisasjonen er. Større organisasjoner har som regel mer makt når det gjelder å kontrollere sine omgivelser (Chenhall, 2003). Det er kjent at strategien må passe til styringssystemer i en organisasjon (Kruis et al., 2016). Strategi er ikke styrt av kontekst, men er en variabel organisasjonen kan bruke for å påvirke konteksten (Chenhall, 2003). Videre refererer situasjonsbestemt forskning til at ulike land har ulike kulturer og kulturelle karakteristika. Dette fører til at individene i de ulike kulturene vil respondere ulikt til styringssystemer. Kruis et al. (2016) hevder at kultur-begrepet også omfatter organisasjonskultur, som kan ha større effekt på designet av styringssystemer.

Nyinstitutionell teori

Selznick (1984) hevder at organisasjoner og institusjoner ikke er det samme. Ifølge Selznick (1984) er en organisasjon et slags system med bevisst koordinerte aktiviteter, og er dermed et instrument som er konstruert for å gjøre en jobb. En institusjon derimot, er et nesten naturlig produkt av sosiale behov og trykk, noe som medfører at det er en mottakelig og adaptiv organisme. Institusjonalisering er en prosess, da det er noe som skjer med organisasjoner over tid. Prosessen er med på å reflektere organisasjonens særegne historie, individene som har vært del av den, gruppene den omfatter og interessen den har skapt, samt hvordan organisasjonen har tilpasset seg til omgivelsene (Selznick, 1984). Man må vite hvilke verdier som er viktige i en bestemt kontekst, hvordan verdiene kan bygges inn i organisasjonens kultur og sosiale struktur, samt på hvilke måter de kan bli svekket (Selznick, 1996). Dette viser til at organisasjoner ikke alltid vil omfavne strategier, strukturer og prosesser som forbedrer

prestasjon, men at de vil søke etter måter å imøtekomme presset som følger etter granskning og regulering (Frumkin og Galaskiewicz, 2004).

Den nyinstitusjonelle teorien fokuserer på hvordan organisasjoner tilpasser seg de institusjonaliserte mytene. Dette gjelder særlig de organisasjonene som har vanskelig for å synliggjøre måloppnåelse gjennom objektive kriterier, som eksempelvis profitt (Fallan og Pettersen, 2016). Dette er høyst relevant når det er snakk om ideelle organisasjoner. I den nyinstitusjonelle teorien er det fokus på legitimitet som en vedvarende drivkraft mellom organisatoriske aktører. Organisasjoner er avhengig av aksept fra omgivelsene for at de skal være i stand til å overleve på lang sikt. For at dette skal være mulig er det ikke bare effektivitet som er avgjørende, men at de oppnår legitimitet fra samfunnet og tilpasser seg de institusjonaliserte reglene i sitt felt (Fallan og Pettersen, 2016). Institusjonelle regler fungerer som myter som organisasjonen innarbeider for å oppnå legitimitet, ressurser, stabilitet, samt for å få forbedrede overlevelsesutsikter (Meyer og Rowan, 1977). Legitimitet blir sett på som et organisatorisk "imperativ" (Selznick, 1996). Det betyr at legitimitet er en slags allmenngyldig regel eller norm for menneskelig handlemåte. Dette medfører at legitimiteten vil være både en treghetskilde og en stevning for å rettferdiggjøre bestemte praksiser. En slik rettferdiggjørelse oppfordrer til etterligning, noe som fører til at organisasjonen blir svært følsom overfor de kulturelle omgivelsene. Som et resultat av dette vil isomorfisme oppstå (Selznick, 1996).

Institusjonelle logikker

Begrepet *institusjonell logikk* ble introdusert av Alford og Friedland (1985) for å beskrive motstridende praksiser og oppfatninger som er iboende i moderne vestlige institusjoner (Thornton og Ocasio, 2008). Thornton og Ocasio (1999) definerer institusjonell logikk som:

the socially constructed, historical patterns of material practices, assumptions, values, beliefs, and rules by which individuals produce and reproduce their material subsistence, organize time and space, and provide meaning to their social reality (s.804).

Logikkene beskriver kapitalisme, statlig byråkrati og politisk demokrati som tre motstridende institusjonelle ordrer som har forskjellige praksiser og oppfatninger. Vi oppfatter institusjonelle ordrer som de ulike områdene i samfunnet som assosieres med bestemte logikker. Thornton et al. (2012) avgrensar syv ulike institusjonelle ordrer og tilknyttede logikker: familie, samfunn, religion, stat, marked, yrke og selskap. Videre definerer Knutsen (2012) seks logikker som kjennetegner ideelle organisasjoner: demokrati, familie, religion, profesjon, stat og kapitalisme. Institusjonell logikk kan betegnes som en utvidelse eller en utvikling av nyinstitusjonell teori,

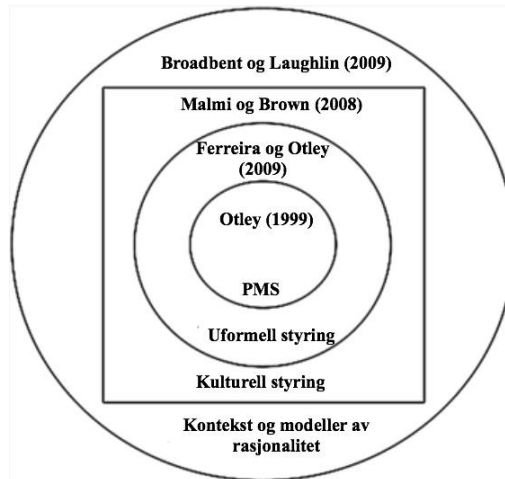
som innebærer kobling mellom beslutningsprosesser, identitet og atferd i en organisasjon (Fallan og Pettersen, 2016).

Definisjonen av institusjonell logikk forutsetter en kjerne-metateori: for å forstå individuell og organisatorisk atferd, må det være plassert i en sosial og institusjonell kontekst som regulerer både atferd og gir mulighet for egne tanker og endring (Thornton og Ocasio, 2008). Antakelsen som ligger i kjernen om den institusjonelle logiske tilnærmingen, kalt "embedded agency", er at interessene, identitetene, verdiene og antakelsene til individer og organisasjoner er innebygd i rådende institusjonelle logikker. Beslutninger og utfall er et resultat av samspillet mellom den enkelte aktør og den institusjonelle strukturen. Dette perspektivet legger til grunn at selv om individuelle og organisatoriske handlinger skjer innenfor institusjonene, er institusjonene sosialt konstruert og dermed utgjort av handlingene til individer og organisasjoner (Thornton og Ocasio, 2008).

Den institusjonelle logiske tilnærmingen ser på kontekst som potensielt påvirket av motstridende logikker av forskjellige samfunnssektorer (Thornton og Ocasio, 2008). Institusjoner blir også påvirket av store omgivelser som eksempelvis situasjonsbestemte variabler. Institusjonelle logikker er mer enn logikker om handling, da de er en kilde til legitimitet og gir en følelse av orden og ontologisk sikkerhet (Thornton og Ocasio, 2008). Institusjonell logikk fokuserer på problemer og løsninger gjennom variasjon av mekanismer. Dette inkluderer blant annet bestemmelse av deres hensikt og legitimitet samt belønning av visse former for politisk atferd (Thornton og Ocasio, 2008). Institusjonelle logikker gir grunnlag for kollektiv identitet. En kollektiv identitet er den kognitive, normative og følelsesmessige forbindelsen som medlemmer opplever i en sosial gruppe på grunn av deres oppfatning av felles status med andre medlemmer av gruppen (Polletta og Jasper, 2001). Denne kollektive identiteten skapes gjennom interaksjon og kommunikasjon mellom medlemmene av den sosiale gruppen (White, 1992). Institusjonell logikk gir individer og organisasjoner et sett av regler og konvensjoner for å bestemme hvilke problem det skal fokuseres på, hvilke løsninger som skal anses og hvilke løsninger som skal linkes til hvilke situasjoner (March og Olsen, 1976).

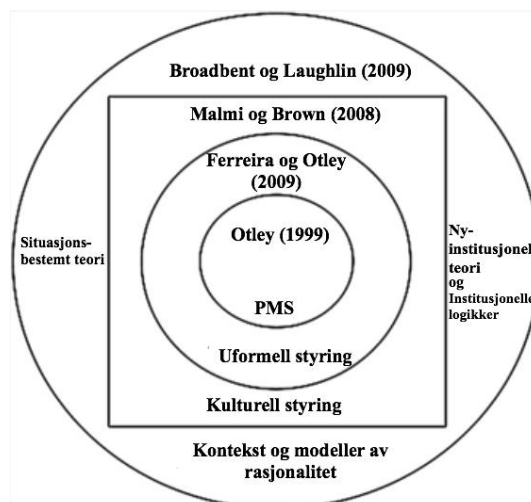
3.3 Oppsummering av teori

Teorikapittelet gir innsikt i ulike konsept og rammeverk innenfor økonomistyring og styringssystemer. For å oppsummere dette viser vi til Figur 4 av Strauss og Zecher (2013), hvor sammenhengen og forholdet mellom de ulike rammeverkene kommer frem.



Figur 4: Sammenligning av de forskjellige rammeverkene (Strauss og Zecher, 2013)

Figur 4 illustrerer at rammeverkene tar ulikt hensyn til kontekst. Mens Otley (1999) og Ferreira og Otley (2009) inkluderer kontekst minimalt, ser Malmi og Brown (2008) og Broadbent og Laughlin (2009) på kontekst som viktig. Alle disse rammeverkene innebærer en bred forståelse av styringssystemer, men vi ser at Broadbent og Laughlin (2009) har den bredeste forståelsen. Figur 5 viser rammeverket vi benytter i denne studien, samt hva det inkluderer. Vi mener at rammeverket gir en dypere forståelse av både intern og ekstern kontekst, noe som gir en bredere diskusjon.



Figur 5: De forskjellige rammeverkene samt vårt rammeverk for analyse

Rammeverket som er illustrert i Figur 5 legger grunnlag for diskusjonen og empirien i denne studien. Ferreira og Otleys (2009) rammeverk brukes for å strukturere hovedfunnene i empirikapittelet, samt vise hvilke styringsmekanismer en ideell organisasjon kan ta i bruk. Videre bidrar Malmi og Browns (2008) rammeverk med å se disse styringsmekanismene som en pakke, og i tillegg inkludere kultur som en styringsmekanisme. Dette kommer frem i diskusjonen, hvor vi definerer Leger Uten Grenser sin styringspakke og diskuterer viktigheten av styringsmekanismene som fremkommer i rammeverket. Som følge av at rammeverkene ikke tar hensyn til kontekst tilstrekkelig, vil vi se på kontekst med hensyn til institusjonelle logikker, nyinstitusjonell teori og situasjonsbestemt teori. I likhet med Broadbent og Laughlin (2009) har vi valgt å skille mellom intern og ekstern kontekst. Intern kontekst er situasjoner og mekanismer innad i organisasjonen som kan påvirke styringssystemet. Dette vil vi se på gjennom begrepet kultur og hvilke institusjonelle logikker som råder i organisasjonen. Ekstern kontekst ser vi på som alt utenfor organisasjonen som kan påvirke styringssystemene, noe vi vil diskutere ved bruk av nyinstitusjonell teori og situasjonsbestemt teori.

4. Forskningsdesign og metodevalg

Metodekapittelet omfatter de metodiske valgene som ble gjort i forbindelse med gjennomføringen av studien. De metodiske valgene innebærer blant annet valg når det kommer til vitenskapelig ståsted, forskningstilnærming, forskningsdesign, datainnsamling, dataanalyse og studiens kvalitet.

4.1 Vitenskapsteoretisk forankring

Metode betyr en planmessig fremgangsmåte (Nyeng, 2004). Metoden vi benytter oss av er en fremgangsmåte for å samle inn empiri og dermed data om virkeligheten. Ontologi er læren om hvordan virkeligheten faktisk ser ut (Jacobsen, 2015). Vi må i denne studien ta et standpunkt om at selve organisasjonen, ledelsen i organisasjonen samt andre faktorer som omhandler organisasjonen eksisterer. Vi antar at økonomistyring i organisasjoner er viktig for å styre atferden til de ansatte og oppnå målene organisasjoner setter seg. Epistemologi betyr "læren om kunnskap", og omhandler i hvilken grad det er mulig å få sann kunnskap om verden (Jacobsen, 2015).

Jacobsen (2015) skiller mellom positivistisk og fortolkningsbasert tilnærming, der den fortolkningsbaserte tilnærmingen i stor grad er en reaksjon på positivismen. Poenget er at det er stor forskjell på å studere fysiske ting og samfunnsskapte fenomener (Jacobsen, 2015). I den fortolkningsbaserte tilnærmingen poengteres det at den sosiale virkeligheten er ustabil og at den er i kontinuerlig endring. Dette på bakgrunn av at mennesker i tillegg til å være i kontinuerlig utvikling også blir formet av forskning og teorier (Jacobsen, 2015). Siden mennesket tilpasser seg og opparbeider ny kunnskap og nye tanker, fører det til at det vil være vanskelig å opparbeide kumulativ kunnskap. Kunnskapen er dermed lokal og unik (Jacobsen, 2015). Ifølge den fortolkningsbaserte tilnærmingen finnes det ikke en objektiv sosial virkelighet, men heller flere og ulike forståelser av virkeligheten. Virkelighetsbildet som forskere får, vil være avhengig av hvem som deler informasjonen (Jacobsen, 2015). Gjennom våre intervjuer hos Leger Uten Grenser snakket vi med mennesker med eksempelvis forskjellig utdanning og arbeidsoppgaver, noe som kan medføre at de hadde ulik forståelse av enkelte fenomener i organisasjonen. Forståelse av virkeligheten kan bare kartlegges ved at vi som forskere setter oss inn i hvordan mennesker fortolker og tillegger mening til fenomener. Sett ut fra et epistemologisk ståsted blir utfordringen å få frem hvordan mennesker oppfatter, fortolker og konstruerer virkeligheten (Jacobsen, 2015).

Det er viktig at vi er i stand til å fortolke den innsamlede empirien, samtidig som empirien også må settes inn i en større forståelsesramme. Dette kalles for hermeneutikk, og omhandler at virkeligheten konstrueres gjennom ulike fortolkninger fra ulike mennesker (Jacobsen, 2015). For å oppnå virkelighet må flere oppfatte samme fenomen på lik måte. Innenfor den fortolkningsbaserte tilnærmingen har vi i tillegg det fenomenologiske perspektivet som studerer eksistens, med fokus på deltakernes livserfaringer. Dette innebærer deltakernes hukommelse og tolkninger av erfaringene (Saunders et al., 2016). I studien valgte vi å benytte dybdeintervju som er basert på et fenomenologisk perspektiv. Dette på bakgrunn av at vi ønsket å forstå informantens opplevelser, samt hvordan informanten reflekterte over disse (Spradley, 1979).

4.2 Forskningstilnærming

Det skilles mellom tre ulike tilnærminger for teoriutvikling i forskning: deduktiv, induktiv og abduktiv (Saunders et al., 2016). I utgangspunktet er det ikke mulig å være rent induktiv eller deduktiv, og de blir derfor betraktet som ytterpunkter på en skala. En induktiv tilnærming innebærer at man forsøker å gå fra empiri og virkelighet til teori. En deduktiv tilnærming på den annen side, innebærer at man går fra teori til empiri. Dette betyr at søken etter empiri skal være styrt av teoretiske antagelser (Jacobsen, 2015). Abduktiv tilnærming er en mer pragmatisk form og forskningen blir mer en problemløsende prosess. Denne tilnærmingen er dermed en kombinasjon av både induksjon og deduksjon (Jacobsen, 2015). Ifølge Jacobsen (2015) leter man i en pragmatisk abduktiv tilnærming etter sannsynlige beskrivelser og forklaringer. Dette medfører at abduksjon blir en kontinuerlig vekselvirkning mellom teori og empiri. For å besvare problemstillingen har vi valgt å bruke de metodene og teoriene som vi mener er mest hensiktsmessig for å utføre en best mulig studie. Vi har derfor valgt å benytte oss av en abduktiv tilnærming.

4.3 Forskningsdesign

Forskningsdesignet er den generelle planen for hvordan man går frem for å svare på problemstillingen (Saunders et al, 2016). Det første metodiske valget som ble tatt var om problemstillingen skulle studeres kvalitativt, kvantitativt, eller som en miks av disse. I alle studier vil pragmatiske hensyn ved valg av metode spille en rolle, også når det gjelder relevansen av kvalitativ og kvantitativ metode. Noen vurderinger som må tas er knyttet til tilgang til informanter, hvor god tid informantene har, om det er sannsynlig at de lar seg rekruttere og så videre (Tjora, 2012). En pragmatisk kvalitativ tilnærming stiller spørsmål ved hva samfunnsmedlemmer tar for gitt. Dette kan være store konseptuelle systemer, fra kultur til struktur, men også folks innerste tanker og følelser. Dette er områder for utforskning i stedet

for ressurser for å forklare funn (Tjora, 2012). Dette innebærer at vi går inn i forskningen med nysgjerrighet på hvordan folks liv formes og hvordan sosial orden oppstår, snarere enn å anta at det kan forklares ut fra noen spesielle faktorer. I denne studien innebærer dette hvordan arbeidet til de ansatte formes av økonomistyring og styringssystemer, samt hvordan økonomistyringen og styringssystemene formes av de ansatte.

4.3.1 Kvalitativt forskningsdesign

Denne studien blir primært studert kvalitativt. Dette for å oppnå en dypere innsikt i og forståelse av organisasjonen. Tilnærmingen har som utgangspunkt at virkeligheten er for kompleks for å reduseres til tall (Jacobsen, 2015). Kvalitativ metode er tekstenes tale, noe som betyr at man er opptatt av å produsere fortolkninger som gjengis som ordnet tekst (Nyeng, 2004). Ifølge Ringdal (2013) er en kvalitativ forskningsstrategi preget av at sosial verden konstrueres gjennom individers handlinger. Som resultat av dette vil sosiale fenomener variere ut fra kontekst (Ringdal, 2013; Tjora, 2012). Kvalitativ forskning innebærer vektlegging av forståelse snarere enn forklaring, nærhet til informantene fremfor avstand, data i form av tekst snarere enn tall og er en induktiv fremgangsmåte (Tjora, 2012). Vi valgte en kvalitativ forskningsmetode, da vi ønsket å arbeide i dybden og med relativt få strategisk utvalgte enheter.

4.3.2 Formålet med forskningsdesignet

Saunders et al. (2016) hevder at det kan skilles mellom fire typer forskningsformål: utforskende, beskrivende, forklarende og evaluerende studier. I utforskende studier stiller man åpne spørsmål med formål om å finne ut hva som skjer og få innsikt i et tema. Denne typen studie er spesielt relevant når man ønsker å avklare forståelsen av et problem eller fenomen (Saunders et al., 2016). Formålet med beskrivende studier er å få en nøyaktig profil av hendelser, personer eller situasjoner, samtidig som det er nødvendig å ha et klart bilde av fenomenet før datainnsamlingen starter. I forklarende studier forsøkes det å etablere årsakssammenhenger mellom variabler, mens formålet i evaluerende studier er å finne ut hvor godt noe fungerer. Det vil også være mulig å bruke en blanding av de fire ulike forskningsformålene (Saunders et al., 2016). Formålet med denne studien er å få bedre forståelse og innsikt i hva som kjennetegner økonomistyringen i en ideell organisasjon. Denne studien kan dermed karakteriseres som en blanding av beskrivende og utforskende.

4.3.3 Casestudie

Ifølge Ringdal (2013) finnes det i hovedsak fem typer design: eksperimentell design, tverrsnitt design, langsgående design, casedesign og komparativ design. I denne studien benytter vi oss av casedesign. En stor utfordring når det gjelder utførelse av studier er hvordan det empiriske arbeidet skal avgrenses (Tjora, 2012). Det første vi tok stilling til var hvor mange case vi ville studere. Vi bestemte oss for et strategisk utvalg av én ideell organisasjon, da vi ønsket flere perspektiver innenfor samme organisasjon. Vi etablerte noen utvalgsriterier for caseutvalget:

- Vi ville studere en case som er godt kjent i samfunnet
- Casen burde være internasjonal, men ha et norsk kontor
- Casen skulle helst bidra i samfunnet med et humanitært formål
- Casen burde motta mer private enn offentlige midler
- Casen måtte være villig til å delta aktivt

Etter å ha undersøkt ulike humanitære organisasjoner på internett, fant vi ut hvilken case vi ønsket å studere. Vi valgte å studere Leger Uten Grenser som betegnes som en ideell organisasjon. Gjennom vår veileder fikk vi kontakt med Leger Uten Grenser som videre godkjente at vi kunne bruke de som caseorganisasjon. Vår studie er en undersøkelse som benytter en allerede eksisterende organisasjon for hva og hvem undersøkelsen inkluderer og ekskluderer (Tjora, 2012). Dette innebærer at noe av avgrensingsarbeidet allerede er gjort. Neste steg i prosessen var å bestemme på hvilket nivå vi ønsket å studere organisasjonen. Denne avgrensningen ble gjort av Leger Uten Grensers kontaktperson og inneholdt primært personer på administrativt nivå i organisasjonen. Som følge av at studien omfatter økonomistyring og styringssystemer, er det naturlig å tro at de ansatte på administrativt nivå har best innsikt i dette. Vi hevder derfor at dette er en god avgrensning, selv om vi er klar over at ansatte på andre nivå kan ha ulik oppfatning om hvordan organisasjonen styres. Vi endte opp med et utvalg på åtte personer. Neste steg i prosessen var hvordan vi skulle samle inn data fra utvalget.

4.4 Datainnsamling

I denne studien innhentet vi hovedsakelig primærdata for å besvare problemstillingen. Primærdata samles inn eller planlegges av forskeren selv for prosjektets formål (Ringdal, 2013). Det skilles normalt mellom spørreundersøkelse, samtaleintervjuer og observasjon. Vi valgte å foreta samtaleintervju med ansatte i Leger Uten Grenser. Dette suppleres med noe sekundærdata i form av relevante dokumenter. Sekundærdata er data som allerede finnes om temaet eller casen (Ringdal, 2013).

4.4.1 Intervju

Innenfor kvalitativ metode er datagenereringsmetoden intervju den mest utbredte (Tjora, 2012). Særlig populære er de såkalte dybdeintervjuene hvor en intervjuer og en respondent snakker sammen. Formålet med dybdeintervju er å innhente informasjon og dermed primærdata fra respondenter (Ringdal, 2013). Målet med denne typen intervju er å skape en situasjon for en relativt fri samtale som omhandler forutbestemte tema (Tjora, 2012). Temaet i dybdeintervjuene omhandlet økonomistyring og styringsmekanismer i Leger Uten Grenser. Det var viktig for oss å skape en avslappet stemning i intervjuene, slik at respondentene fikk tid og rom for å reflektere over meninger og erfaringer knyttet til temaet. Hvert dybdeintervju varte i 50-90 minutter og spørsmålene var åpne slik at informanten fikk mulighet til å gå i dybden. Dybdeintervjuets kvalitet hviler på tilliten man klarer å bygge opp mellom respondent og intervjuer (Tjora, 2012). For å skape denne tilliten og stemningen valgte vi å utføre dybdeintervjuene på Leger Uten Grensers kontor i Oslo. Dybdeintervjuer blir brukt der man ønsker å studere respondentens meninger, holdninger og erfaringer (Tjora, 2012). Gjennom dybdeintervjuene ønsket vi å få innsikt i meninger, holdninger og erfaringer som ledelsen i Leger Uten Grenser har med økonomistyringssystem og styringsmekanismer i organisasjonen.

I forkant av intervjuene hadde vi utarbeidet en semistrukturert intervjuguide med hovedspørsmål og oppfølgingsspørsmål. Et semistrukturert intervju innebærer at forskeren har en liste med tema og eventuelt noen nøkkelspørsmål som skal stilles, men at spørsmålene kan variere fra intervju til intervju (Saunders et al., 2016). Ifølge Ringdal (2013) er intervjuguiden et grunnlag som det improviseres fra. Spørsmålene kan derfor variere fra informant til informant, men de samme temaene vil normalt dekkes. Vi valgte å stille de samme spørsmålene til alle informantene som følge av at det var viktig for oss å få vite hvilket syn ulike personer hadde på ulike fenomener i organisasjonen. Likevel ble det gjort individuelle tilpasninger underveis. Vedlegg A viser intervjuguiden vi benyttet i dybdeintervjuene. I grove trekk burde et dybdeintervju gå gjennom tre faser: oppvarming, refleksjon og avrundning. Disse fasene inneholder ulike spørsmål hvor kravet om refleksjon varierer (Tjora, 2012). Det er også viktig å nevne at veilederne kom med forslag til forbedring av intervjuguiden. Videre fikk vi testet intervjuguiden på en tredje fagperson for å se om spørsmålene var forståelige. De foreslåtte forbedringene tok vi hensyn til i den endelige intervjuguiden.

Det kan være greit å være to intervjuere når man utfører dybdeintervju (Tjora, 2012), spesielt siden vi ikke har erfaring med slike situasjoner. Det var svært nyttig å bruke diktafon i intervjuene for å sikre at vi fikk med oss alt som ble sagt. Begge gjorde opptak for å være sikker

på at vi fikk tilfredsstillende resultat. I tillegg ga dette oss muligheten til å lytte til intervjuene flere ganger. Dette var svært nyttig og ble en form for kvalitetssikring. Utvalget vi intervjuet samt tid, sted og varighet er vist i Vedlegg B, Tabell 2. Etter endt intervju med bruk av lydopptak, anbefales det å fullstendig transkribere materialet (Tjora, 2012). Selv om det ikke er mulig å fullstendig oversette muntlig språk til skriftlig språk, er det likevel til god hjelp for studien. Vi transkriberte fire intervjuer hver og forsøkte å være så nøyaktige som mulig. Sitatoversikt av det som er brukt i empirikapittelet ble sendt til respondentene for godkjenning. Dette medførte at de fikk muligheten til å sjekke om noe var misforstått og videre en sjanse til å rette opp i det. Respondentene ga forslag til endringer, noe som ble tatt i betraktning. De fleste ønsket å forbedre sitatene til mindre muntlig språk.

4.4.2 Dokumenter som tilleggsdata

I de fleste studier vil det finnes aktuelle dokumenter som kan tas i bruk for å skaffe relevant og nødvendig informasjon utover det man finner gjennom egen datagenerering (Tjora, 2012). Dette kan være dokumenter som er offentlig for alle gjennom eksempelvis internett, eller dokumenter som ikke er offentlige. Gjennom internett hadde vi tilgang til dokumenter, som eksempelvis Leger Uten Grensers Årsrapport for 2016. Her fant vi mye nyttig informasjon om selskapet som ble brukt til intervjuforberedelse og casebeskrivelsen. Under intervjuene fikk vi også tilgang til andre relevante dokumenter som ble brukt i oppgaven. Dette var dokumenter som eksempelvis KPI-oversikt, Budsjettforslag 2018 og "Mission Statement". En full oversikt over dokumentene som er brukt i denne studien vises i Vedlegg C, Tabell 3, og vi velger å referere til dette. Dokumentene ble hovedsakelig brukt som supplerende informasjon til det som ble formidlet i intervjuene. Vi har derfor ikke foretatt noen eksplisitt analyse av dokumentene.

4.5 Dataanalyse

Den kvalitative analysen har som mål å gjøre det mulig for leseren å få økt kunnskap om området det forskes på uten å selv måtte gå gjennom dataen som er generert i løpet av prosjektet (Tjora, 2012). Kvalitative analyser kan fremstå som utrygge sammenlignet med datagenereringen og det kan være vanskelig å skille ut den viktigste informasjonen. Ifølge Miles og Huberman (1994) består dataanalysen av tre elementer: datareduksjon, datapresentasjon og konkludering. Ringdal (2013) hevder at dette er en repeterende prosess der forskeren er innom konkluderingsfasen flere ganger. Dette som følge av at foreløpige konklusjoner kan lede til innsamling av mer data, enten for å stadfeste det man har funnet eller for å undersøke et nytt forskningsspørsmål.

Datareduksjon er en viktig del av analysen, og handler om å komprimere dataene man har funnet. Koding av materiale i kategorier er en viktig form for datareduksjon. Ringdal (2013) hevder at utgangspunktet for kodingen kan være likheter mellom svarene (induktiv), eller at kodingen kan skje ut fra en teoretisk klassifisering (deduktiv). I analyseprosessen valgte vi å bruke en abduktiv tilnærming, og vekslet dermed mellom induktiv og deduktiv analyse (Tjora, 2012). Etter at vi hadde lest nøye gjennom innsamlet data, transkribert og silt ut viktig informasjon, resulterte dette i empirikapittelet. Vi kom frem til denne dataen ved å lese gjennom det transkriberte materialet og fargekode de forskjellige elementene vi syntes var relevant i forhold til teorien og respondentenes fokus.

4.6 Studiets kvalitet og etikk

Dette delkapittelet omfatter en gjennomgang av studiens kvalitet og etiske problemstillinger som måtte tas i betraktning ved gjennomføring av studien.

4.6.1 Reliabilitet, validitet og generaliserbarhet

For å undersøke om en kvalitativ studie er av kvalitet, brukes ofte kriteriene reliabilitet, validitet og generaliserbarhet (Tjora, 2012). Tilsvarende indikatorer er troverdighet, bekreftbarhet og overførbarhet. I tillegg til disse tre kvalitetsindikatorerne, legger Tjora (2012) til to tilleggskriterier: transparens og refleksivitet. Transparens omhandler i hovedsak hvordan en undersøkelse er gjennomført, hvilke valg som ble tatt på hvilke tidspunkt, hvilke problemer som oppstod samt hvilke teorier som ble benyttet. Vi har forsøkt å ha fokus på dette gjennom hele forskningsprosessen for at lesere skal få et godt innblikk i forskningen, og dermed ta stilling til forskningens kvalitet (Tjora, 2012). Refleksivitet handler om hvordan tolkningen av data forekommer. Vi måtte hele tiden reflektere over hvordan tolkningene fremkom, eller gjøre en tolkning av egen tolkning. Tolkningen vår og hva som kunne påvirke den måtte undersøkes for å øke studiens troverdighet (Tjora, 2012).

Reliabilitet, som også kan betegnes som pålitelighet, omhandler en intern logikk gjennom hele forskningsprosjektet (Tjora, 2012). Det er ifølge Tjora (2012) viktig å reflektere over ens egen posisjon i studien, hvordan man kan komme til å prege forskningsarbeidet, samt hva man har til felles med informantene. Ringdal (2013) hevder at reliabilitet omhandler generelle målefeil. Hun viser til at vurderingen av kvalitative datas reliabilitet blir forskerens refleksjon over hvordan datainnsamlingen har foregått, med et mål om å bli bevisst mulige feilkilder. Siden vi valgte å intervju de som jobber på administrativt nivå i organisasjonen, erkjenner vi at dette kan føre til feilkilder. Det kan tenkes at dersom vi hadde intervjuet individer i den operasjonelle

kjernen, ville vi fått andre svar og dermed andre perspektiver på hvordan organisasjonen styres. Samtidig mener vi at de ansatte på øverste nivå har mer kunnskap om organisasjonens økonomistyring, noe som er med på å rettferdiggjøre hvorfor vi valgte som vi gjorde og dermed styrker studien.

Videre måtte vi tenke over om vi hadde spesiell kunnskap og engasjement, og eventuelt hvordan dette kan ha påvirket tilgangen til feltet, utvalg, datagenerering, analyse og resultater (Tjora, 2012). Vi hevder at dette ikke har vært et problem, da det ikke var vår kjennskap til feltet som ga oss tilgang til respondentene. Vår posisjon i denne studien kan påvirke informantene gjennom at vi spør om interne prosesser respondentene ellers ikke snakker med utenforstående om. Det kan tenkes å være en uvanlig situasjon for dem og kan medføre at de tilpasset svarene slik at de ble fordelaktige for organisasjonen. Likevel mener vi at respondentene ikke har hatt mulighet til å bli samstemt om sine svar, da de ikke fikk tilgang til intervjuguiden på forhånd. Dersom vi hadde et for godt bilde av organisasjonen på forhånd, kunne det ført til at diskusjonen ble påvirket av dette. Vi har hele tiden hatt fokus på å være objektive i gjennomføring av studien.

Validitet kan også betegnes som gyldighet og innebærer logisk sammenheng mellom prosjektets utforming og funn, samt de spørsmål man forsøker å finne svar på (Tjora, 2012). Vi knytter dette til om de svarene vi finner i vår forskning, faktisk er svar på de spørsmålene vi stilte. På bakgrunn av at vi stilte de samme spørsmålene til alle respondentene og det ofte var likhet i svarene, mener vi det er med på å bevise dataens gyldighet. Grovt sett handler validitet om man har målt det man ønsket å måle (Ringdal, 2013). Man kan skille mellom kommunikativ og pragmatisk gyldighet. Kommunikativ gyldighet testes i dialog med forskersamfunnet og pragmatisk gyldighet testes ved spørsmålet om forskningen fører til endring eller forbedring (Tjora, 2012). Vi kan styrke gyldigheten i vår studie ved å være åpne om hvordan forskningen praktiseres. Dette kan eksempelvis gjøres ved å redegjøre for valg som er tatt når det gjelder datagenereringsmetoder og teoretiske innspill i drøftingen. Den viktigste rammen for gyldighet er, ifølge Tjora (2012), at forskningen pågår innenfor rammene av faglighet og er forankret i annen relevant forskning. Som følge av at vi gjorde en litteraturstudie før datainnsamlingen startet, drar vi paralleller til tidligere forskning og ser at mye er i samsvar med tidligere studier. I tillegg til dette har vi fått gode innspill og veiledning fra fagpersoner og hevder at dette er med på å styrke studiens gyldighet.

Generaliserbarhet er knyttet til forskningens gyldighetsområde utover de enheter som faktisk er undersøkt (Tjora, 2012). I enkelte studier ser man bort fra temaet generalisering, noe vi har

valgt å gjøre i vår studie. Dette gjøres med bakgrunn i at vi kun er interessert i å belyse en konkret case snarere enn å generalisere. Det vil være vanskelig å generalisere med et så lite utvalg som vi har i denne studien, da vi bare har snakket med øverste nivå og dermed kun et fåtall av organisasjonens ansatte. Vi kan snakke om overførbarhet i stedet for generalisering. Ifølge Nyeng (2004) kan ett case inneha visse likheter med andre case. Kunnskap som er utviklet gjennom en casestudie kan overføres som en del av den korrigerte forforståelsen man møter neste case med (Nyeng, 2004). Det er dermed mulig at våre funn i Leger Uten Grenser kan overføres til andre ideelle organisasjoner.

4.6.2 Forskningsetikk

Forskningsetikk er de grunnleggende moralnormene for vitenskapelig praksis (Ringdal, 2013). Ifølge Ringdal (2013) kan man skille mellom uformelle normer for god vitenskapelig praksis, regler for beskyttelse av individer og samfunn samt regler for publisering. Etikk har vært viktig for oss når det kommer til innhenting av data. Dette på bakgrunn av at det var viktig å oppnå tillit hos respondentene for at de skulle ønske å ta del i forskningsprosjektet. Tjora (2012) hevder at aspekter som tillit, konfidensialitet, respekt og gjensidighet vil prege kontakten man har med respondentene. På bakgrunn av at respondentene er anonymisert, har dette ført til større mulighet for fri tale og minsket sannsynligheten for at sannheten ble pyntet på.

Ifølge personopplysningsloven skal alle forsknings- og studentprosjekter som innebærer behandling av personopplysninger meldes til Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste (NSD) (Ringdal, 2013). Vi sendte inn en oversikt over temaene vi ønsket å belyse for å få tillatelse til å gjennomføre intervjuene. Ringdal (2013) hevder at det er viktig at informantene blir informert om prosjektet. Dette gjorde vi ved å dele ut et informasjonsskriv og informere muntlig om prosjektet på intervjudagen. Informantene signerte informasjonsskrivet slik at vi fikk respondentenes skriftlige samtykke. Videre informerte vi om at vi ønsket å ta lydopptak for å få mulighet til å transkribere informasjonen ordrett. Lydopptakene ble lagret digitalt og behandlet konfidensielt. Samtidig informerte vi om at respondentene ville bli anonymisert. Vi byttet derfor ut navnet til respondentene med respondent 1, respondent 2 og så videre. Disse har ikke samme rekkefølge som intervjuene, noe som medfører at respondentene har vanskeligheter med å gjenkjenne hverandre. Ved prosjektets slutt ble både lydopptak og transkribert materiale slettet digitalt.

5. Casebeskrivelse Leger Uten Grenser

Leger Uten Grenser er en ideell organisasjon i den forstand at de ikke har profitt som hovedfokus, men et mål om å hjelpe de som trenger det mest. Leger Uten Grenser kan betegnes som en humanitær organisasjon, da hovedfokuset er å utøve medisinsk nødhjelp til mennesker som befinner seg i krig, kriser, katastrofer eller ikke har tilgang til grunnleggende helsehjelp (Leger Uten Grenser, 2017a). I 1999 fikk Leger Uten Grenser Nobels Fredspris for organisasjonens humanitære innsats på flere kontinenter.

Den norske delen av organisasjonen ble grunnlagt i 1996, og er en del av den internasjonale bevegelsen "Médecins Sans Frontières" (MSF). Den internasjonale organisasjonen består per 2016 av 24 seksjoner med internasjonal generalforsamling og styre. Norge er en "Partner Section" i den internasjonale bevegelsen, noe som innebærer at de har en plass i det internasjonale styret av MSF (Vedlegg C, Tabell 3; Governance in MSF). Leger Uten Grenser Norge samarbeider i hovedsak med det operasjonelle senteret i Brussel, der blant annet Sverige og Sør-Afrika er medlem. Organisasjonen er organisert for å reagere raskt og har et nettverk med medisinsk personell og nødhjelpsekspertene i mer enn 65 land (Leger Uten Grenser, 2017a). Leger Uten Grensers hovedregel er at de skal være til stede senest 48 timer etter at en katastrofe har inntruffet.

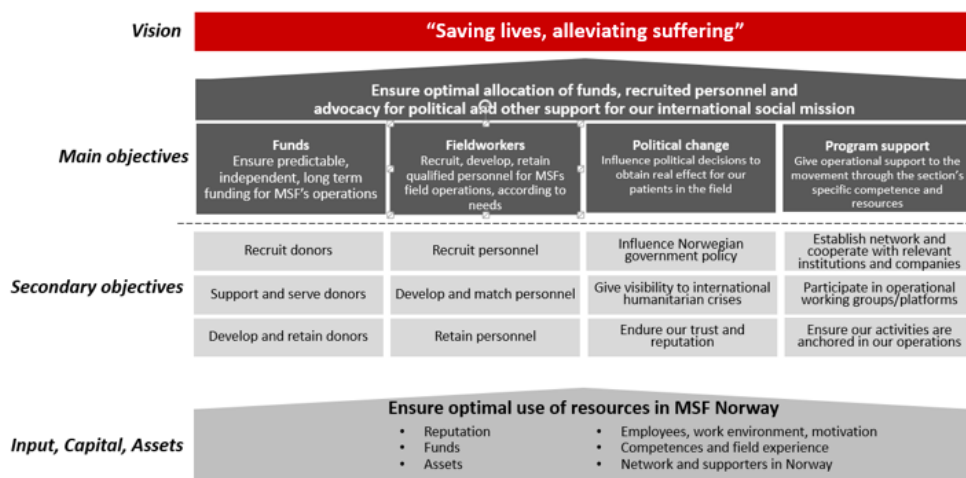
Leger Uten Grenser er en nøytral og uavhengig medisinsk hjelpeorganisasjon som redder liv og lindrer nød (Leger Uten Grenser, 2017a).

5.1 Overordnet visjon, misjon og mål

Leger Uten Grensers eneste ambisjon er å aktivt støtte det sosiale formålet til MSF: Redde liv og lindre nød og gjenopprette menneskelig verdighet (Vedlegg C, Tabell 3; MSF Norway Multiyear Vision 2017-2019). "Redde liv og lindre nød" er visjonen og formålet til Leger Uten Grenser, noe som illustreres i Figur 6.

Overall objectives for MSF Norway

A common understanding of our overall objectives enables direction and common basis for improved collaboration across the departments in our organization.



Figur 6: Overordnede mål for MSF Norge (Vedlegg C, Tabell 3; 2018 Executive Annual Budget Proposal MSF Norway)

"Secondary objectives" i Figur 6 innebærer hovedsakelig mål som skal hjelpe organisasjonen med å nå sine overordnede mål. Eksempler på dette er at de må rekruttere donorer og feltarbeidere, påvirke offentlige myndigheter, etablere nettverk og samarbeide med relevante institusjoner for å støtte opp under programmene. Nederst i Figur 6 ser vi at Leger Uten Grenser blant annet behøver godt omdømme, midler, eiendeler, ansatte, kompetanse og nettverk for å sikre optimal bruk av sine ressurser.

Leger Uten Grenser arbeid er underlagt de humanitære prinsippene uavhengig, nøytral og upartisk. Grunnprinsippene er basert på ideen om det humane, at alle liv er like mye verdt (Leger Uten Grenser, 2017b). Organisasjonen jobber etter universale medisinske og etiske retningslinjer og behandler alle, uavhengig av kjønn, religion, politisk ståsted eller hvilken side man tilhører i en konflikt (Leger Uten Grenser, 2017b). Det at Leger Uten Grenser er *uavhengige* vil si at de kan vurdere behov og få tilgang til områder og befolkninger i nød, uten restriksjoner fra myndigheter eller andre aktører. Dette medfører også at hjelpen organisasjonen gir, ikke kan bli brukt av myndighetene for å fremme politiske eller militære interesser i land det jobbes i. *Upartisk* innebærer at organisasjonen behandler alle mennesker som trenger hjelp og at ingen blir nektet adgang på Leger Uten Grenser sykehus. *Nøytral* viser til at organisasjonen ikke tar sider i konflikter. Det er viktig for organisasjonen at lokalbefolkningen

i landene de opererer ser på organisasjonen som nøytral og åpen for alle. Dette er verdier og prinsipper som er universelt for hele MSF (Leger Uten Grenser, 2017b).

5.2 Leger Uten Grensers aktiviteter

Som vi kan se av Figur 6, er Leger Uten Grenser sine hovedmål å bidra med midler, feltarbeidere, politisk endring og programstøtte (Vedlegg C, Tabell 3; 2018 Executive Annual Budget Proposal MSF Norway). Leger Uten Grenser fokuserer blant annet på rekruttering av personell, og et av hovedmålene er å være en solid bidragsyter av internasjonalt personell til organisasjonens feltprosjekt (Leger Uten Grenser, 2017a). Organisasjonen rekrutterer og sender ut blant annet leger, jordmødre, sykepleiere og økonomer. Leger Uten Grenser driver med innsamling av midler til de mange forskjellige feltprosjektene i organisasjonen. I 2016 mottok organisasjonen 90% av inntektene fra private givere (Leger Uten Grenser, 2017a). Private givere er privatpersoner, bedrifter, organisasjoner og stiftelser. For at Leger Uten Grenser skal nå målet om å redde flest mulig liv, er det dermed avgjørende med støtte fra befolkningen.

Mange ideelle organisasjonen mottar også støtte fra staten, noe Leger Uten Grenser ikke lenger gjør. I juni 2016 bestemte Leger Uten Grenser at de ikke ville motta støtte fra staten og andre europeiske myndigheter, etter at EU inngikk en avtale med Tyrkia som organisasjonen var uenig i. En annen grunn til at organisasjonen sluttet å ta imot midler fra det offentlige er at organisasjonen vil fremstå som uavhengig og nøytral. Organisasjonen vil med dette ikke bruke offentlige midler i konfliktland (Leger Uten Grenser, 2017a) og organisasjonen er fra og med 2017 er fullstendig privat finansiert. Leger Uten Grenser har også som mål å kommunisere glemte kriser til det norske folk. Dette innebærer blant annet å bære vitnesbyrd og varsle om overgrep og glemte kriser (Leger Uten Grenser, 2017a). Organisasjonen driver ikke bare med medisinsk nødhjelp, men også med å synliggjøre kriser og skape debatt rundt humanitære spørsmål. Dette har ført til at staten har økt fokuset på glemte kriser (Leger Uten Grenser, 2017a).

6. Empiri

Dette kapittelet omhandler de empiriske funnene som ble gjort i forbindelse med dybdeintervjuene og dokumentene vi har tilgang til. Empirien vil bli strukturert og presentert ved hjelp av Ferreira og Otleys (2009) rammeverk, Malmi og Browns (2008) rammeverk samt Broadbent og Laughlins (2009) konseptuelle modell.

6.1 Visjon, misjon og verdier

Leger Uten Grensers misjon er å "redde liv og lindre nød". Formålet er svært viktig for organisasjonen og alle respondentene er bevisst på formålet og hvorfor de velger å jobbe mot det. I tillegg til å utøve medisinsk nødhjelp, er det viktig for organisasjonen å formidle hva som skjer rundt omkring i verden. Dette for å få mulighet til å hjelpe og for å påvirke myndighetene i ønsket retning. Respondent 3, 1 og 5 forklarer hva formålet til organisasjonen er:

Det er legen og medisinen som redder liv og lindrer nød. Også er det vårt arbeid om å vitne, fortelle, og være et talerør, eller bære vitnesbyrd om det vi opplever i felt for å få til endring.

Leger Uten Grenser internasjonalt har jo en veldig enkel misjon, det er å redde liv, saving lives and alleviate suffering - å lege. Og det er det som er vårt eneste mål, det er veldig enkelt. Utøve humanitær hjelp der nøden er størst. [...] Det som er veldig greit med Leger Uten Grenser er at det er en organisasjon som har en veldig klar misjon. Det flotte med NGO-verdenen er at misjonen er veldig klar.

I en organisasjon som dette, så handler det om visjon, misjon og verdier. Det er vårt medisinske mission det handler om, og det er de rene humanitære prinsippene. Og det er veldig annerledes fra næringslivet, fordi det handler ikke om profitt i det hele tatt. [...] Men profitten vil alltid være nummer 1 i næringslivet, for uten profitten så faller hele missionet. Her er det motsatt, her kommer missionet først, og så kommer "profitt". Det kommer etterpå.

I Leger Uten Grenser ser de på sin "mission statement" som både visjon og misjon. Samtidig påpeker enkelte respondenter at en visjon kan eksempelvis være en verden der de ikke trengs, men at det er lang vei dit. Respondent 2 påpeker følgende:

Visjonen er egentlig en verden der vi ikke trengs. Der vi kan legge ned. Jeg tror visjonen vi har skrevet opp er: flere skal vi hjelpe, færre skal dø. [...] Ordene visjon og misjon er

jo bare spaghetti, unnskyld at jeg sier det. Det her er jo veldig enkelt, vi jobber for å redde liv og lindre nød, og så har vi funnet en grei måte å gjøre det på. Så tror du på det eller ikke.

I Leger Uten Grenser står prinsipper om medisinsk etikk, humanitet, upartiskhet, nøytralitet og uavhengighet sterkt. Disse prinsippene kommer alltid først når det gjelder drift av organisasjonen. Samtidig er begrepet behov et nøkkeltbegrep. Leger Uten Grenser opererer basert på eksisterende behov og hvor behovet er størst. Ifølge de fleste respondentene er det behovene som stiller sterkest, da det kommer til uttrykk gjennom verdigrunnlaget. Respondent 3 forklarer betydningen av de ulike prinsippene:

Uavhengighet, ”independence”, er ett av våre nøkkelpriinsipper. Vi skal selv ta våre valg. Vi skal ikke styres av agendaer, av hvem som gir oss penger for eksempel. [...] ”Impartiality”, upartiskhet, vi forbeholder oss retten til å jobbe der behovet er størst. Ofte er det på begge sider, men om behovene er på en side i konflikten så jobber vi der. Det blir ikke tatt noen part av den grunn, men det er der vi jobber. Nøytrale, vi tar ikke stilling i konfliktene eller situasjonene vi opererer i. Også er det ”accountability”, ansvarlighet, vi skal være åpne. Det er med å gjøre oss i stand til å ha den tilliten vi trenger. Vi tar ansvar og prøver å være åpne og vise det vi gjør. Så vi publiserer mye.

Verdier er svært viktig i Leger Uten Grenser og de er en verdidrevet organisasjon. Humanitet og medisinsk etikk er som tidligere nevnt veldig viktig for organisasjonen. Humanitet handler om at alle mennesker har rett til å leve og at alt menneskelig liv har en verdi. Noe som er aktuelt i disse tider er flyktningstrømmen og hvilken rolle ideelle organisasjoner har i forbindelse med den. Deler av den norske befolkningen har anklaget Leger Uten Grenser for å transportere flyktningene. Her slår misjonen til Leger Uten Grenser inn, da formålet er å redde liv. Dersom de ikke hjelper menneskene som er i nød, så ville sannsynligvis livene gått tapt på ferden. Som respondent 3 poengterer er Leger Uten Grenser politisk nøytrale:

Vi tar ikke stilling til om folk skal få asyl, men folk skal ikke dø på vannet.

Det er også enkelte retningslinjer som de ansatte må følge når det kommer til hvem de kan ta imot penger fra. Dersom de tar imot penger fra enkelte aktører kan det medføre at de går imot prinsippene om nøytralitet, uavhengighet og upartiskhet. Som respondent 4 beskriver:

Fordi vi ønsker å være nøytrale, tar vi ikke imot penger fra en del stater, for eksempel USA. Vi kan oppleve å få mindre humanitær tilgang fordi vi ikke lenger blir oppfattet

som nøytrale, som for eksempel i Afghanistan. Man kan ikke motta støtte fra en krigførende part og samtidig forvente å bli oppfattet som nøytral. Oppfattes vi ikke som nøytrale, får vi mindre tilgang til de som trenger det.

Samtidig som de tre prinsippene om nøytralitet, uavhengighet og upartiskhet er et viktig fundament i organisasjonen, er det likevel viktig å vite at man ikke bare kan støtte seg til prinsipper. Når de enkle prinsippene møter virkeligheten, vil det oppstå dilemmaer. Dette vil videre føre til debatt og valg om hva man skal gjøre i en gitt situasjon. Respondent 2 nevner følgende:

Man har de prinsippene, og så må man prøve å bruke de prinsippene. Og så blir det selvfølgelig alltid vanskelig.

6.2 Nøkkelsuksessfaktorer og KPI

For å oppnå suksess er det viktig for Leger Uten Grenser å ha aktiviteter som støtter opp under formålet og at de gjør det de er gode på. I Norge har organisasjonen følgende aktiviteter som støtter opp under formålet: pengeinnsamling, rekruttering av feltpersonell, politisk innflytelse og programstøtte. Dette er aktivitetene som ligger bak KPI-rapportene organisasjonen benytter seg av. Respondent 3 beskriver viktigheten av indikatorrapportene:

Vi bygger våre prognoser og ser på resultatene, så er det slik at hvis vi ikke tilfredsstiller disse KPIene så går vi tilbake og reviderer. Sånn sett styrer det oss i det daglige, i det årlige og i prognosearbeidet vårt.

Aktivitetene skal sørge for at MSF internasjonalt får suksess med å nå målet om å redde liv og lindre nød. Siden Leger Uten Grenser ikke har ansvar for program selv, blir suksess i Norge mye mer "pedestrian" som respondent 2 betegner det som. Det er alt fra å klare å nå målene på innsamling, å rekruttere folk og til å påvirke norsk politikk i ønsket retning. Det viktigste er å mobilisere folk til å gi, til å reise i felt og til å påvirke politikken. Det er mange ulike svar på hva respondentene anser som suksess for Leger Uten Grenser:

Suksess er jo å få til et godt feltoppdrag, det er å redde liv. Det er å være trofast mot de humanitære prinsippene. Det er det absolutt viktigste, for hvis det begynner å ryke, så ramler det sammen, sakte men sikkert. Redder du et liv, så tar du heller og regner ut etterpå, du tar økonomien etterpå. Det er det som er cluet.

Jeg tenker at de største suksessene har vi når vi får tilgang til områder som vi ikke ville hatt tilgang til, om vi ikke hadde vært Leger Uten Grenser. [...] Vi må jo ha finansielle midler til å drive med det vi driver med. Vi må ha styring, sånn at vi utnytter ressursene på best mulig måte. Og vi må ha nok folk.

Suksesser for oss er at så mye som mulig av pengene skal gå ut til felt. [...] Ha nok norsk helsepersonell og annet feltpersonell som vi sender ut, slik at vi har en sterk rot i det medisinske miljøet her i Norge.

Siden vi ikke styrer medisinske operasjoner fra vårt kontor måler vi om vi er suksessfulle på en underordnet måte: er vi i stand til å jobbe så økonomisk at minst 80% av innsamlede midler blir brukt på organisasjonens hovedformål?

Leger Uten Grenser har KPIer, eller indikatorrapporter, som står sentralt i organisasjonens prestasjonsevaluering. Disse rapportene inneholder både kvantitative og kvalitative mål, og overvåkes på månedlig, kvartalsvis og årlig basis. Om det oppstår avvik, diskuteres dette enten i avdelingene, i ledergruppen eller på styremøter. Indikatorrapportene inneholder eksempelvis KPIer for: inntekt, kostnader, årsverk, hvor mange organisasjonen sender ut i felt, hvor synlig organisasjonen er, hvor mange klikk eller likes på Facebook og hvor gavene kommer fra. Som følge av at det er viktig for Leger Uten Grenser å ha forutsigbarhet i inntektene sine, fokuseres det i stor grad på faste givere.

Organisasjonens fremste prestasjonsmål er en såkalt "social mission ratio" og blir betegnet som hoved-KPIen til bedriften. Denne innebærer at 80% av all inntekt generert av Leger Uten Grenser skal gå direkte til formålet, "å redde liv og lindre nød". De resterende 20% allokeres til administrasjon og innsamling av midler, og vil variere fra år til år. Dette blir overvåket hele året, og er et sentralt prestasjonsmål for Leger Uten Grenser. Som tre av respondentene forklarer:

Social mission ratio er et hardt kriterium, og en KPI som styrer oss veldig mye. Det kan sies at det er en teknisk ting, men den sier at alt vesentlige av ressursene våre skal gå til å redde liv og lindre nød, bære vitnesbyrd og fortelle om det vi gjør. Det er veldig hardt fundert i hvordan vi jobber og det tynger oss hele tiden å ha det i ryggmargen. [...] Jeg mener at vi har veldig fokus på spesielt den social mission ratioen gjennom året.

Sånn som den 80%, den betyr alt. Vi er veldig nødhjelpsfokusert og jobber veldig med det. Og det er også veldig viktig at pengene skal ut av Norge. Det er ikke her de skal

brukes. Så den 80% er det første jeg ser på hver gang jeg får en ny KPI. Hvordan ligger vi an?

Hvis vi snakker om økonomi, så er vi ganske forsiktig og ikke noen "big spender". Vi ønsker å få mest mulig ut av krona og er nok relativt kostnadseffektive. Og til tider, preger det oss vel at vi kan spare oss til fant.

Samtidig har organisasjonen noe som kalles "program ratio", som viser forholdet mellom felt og hva som skjer på hovedkontoret. Dette forholdet er på omtrent 70/30, 70 til felt og 30 til hovedkontoret, og overvåkes for å passe på at ressursene går til felt. Videre finnes det også en KPI som sier at det operasjonelle skal vokse mer enn hovedkontoret. Dette på grunn av at de har som mål at det skal være høyere vekst ute enn hjemme. Selv om indikatorene er veldig styrende for organisasjonen, både kvalitativt og kvantitativt, er det noen som synes de er bedre på kvantitative enn kvalitative mål. Som respondent 1 forklarer:

Disse KPI-indikatorene er veldig bra på kvantitative ting. Hvor mye penger har vi samlet inn så langt i år, hvor mange givere har vi rekruttert, hvor mange ganger har vi vært i pressen, hvor mange expats har vi sendt ut, hvor mange er i felt nå, hvor mange er leger? Alt det har vi kjempe bra liksom. Det er lett å måle, veldig bra. Men så er det en del mer kvalitative mål som også er viktige, og det savner vi fortsatt.

De kvalitative målene overvåkes gjennom et trafikklys-system. Dette kaller organisasjonen for ambisjoner. Ambisjonene inneholder eksempelvis mål om at generalsekretæren skal lære seg norsk, få opp en brukervennlig nettside, bygge nettverk innen det medisinske miljøet i Norge og oppnå sterkere IT-støtte. Mens noen ser på KPI-rapportene som det mest vesentlige for å oppnå suksess i Leger Uten Grenser, har andre et annet syn på opplevelsen av effekten av KPIer generelt. Respondent 6 og 2 poengterer følgende:

I noen organisasjoner "piskes" folk i forhold til KPIer, at man ikke har nådd dem. Jeg tror ikke det er produktivt. Da må man heller gå inn å se hvordan vi kan sikre at KPIene blir nådd. Om de faktisk måler det de skal måle, og om de er riktige. Noen steder så er jo KPIer så ubegripelige at de ikke har noen effekt. Andre steder blir man mer opptatt av å forsvare hvorfor man ikke nådde dem, at det var noen ytre faktorer som gjorde at man ikke fikk det til. [...] Samtidig så ser jeg at man må måle på en eller annen måte for å se om de tiltakene vi gjør tar oss dit vi skal.

Ja, vi har KPIer og det er mange grunner til det. Den viktigste grunnen til å ha KPIer er for å holde styret av ryggen. Så man må ha noe som er tall, folk er veldig glad i tall. [...] Så lenge vi ser bra ut i forhold til KPIene så er alle fornøyd, og på et visst nivå må man være klar over at tallene bare er en fiksjon. Det er ikke alt som kan telles, men det betyr ikke at det ikke finnes. [...] Ja, det har en funksjon og det er funksjonelt, men det er ikke det som er det viktigste. Man skal ikke se seg for blind. Det man måler blir ofte målet, ikke sant.

I 2016 bestemte MSF seg for å ikke ta imot penger fra EU-land og land som støttet avtalen mellom Tyrkia og EU. De mener at denne avtalen ikke er human og at den er i strid med Leger Uten Grensers verdier og prinsipper. Siden Norge ikke er medlem av EU, fikk de selv velge om de skulle fortsette å ta imot penger fra det offentlige eller ikke. På bakgrunn av at regjeringen støttet avtalen, bestemte de seg for å slutte å ta imot penger fra det offentlige. Dette førte til at Leger Uten Grenser muligens ikke ville klare å nå "social mission ratioen" på 80% i 2017, men de lyktes til slutt.

6.3 Organisasjonsstruktur

Leger Uten Grenser er en medlemsorganisasjon. Det vil si at organisasjonen er eid av medlemmene. Det er ikke mulig å melde seg inn i organisasjonen, da en forutsetning for å bli medlem er at man har jobbet i felt i et halvt år eller på kontoret i ett år. Organisasjonen er delt opp i to. "Executive" er de som driver organisasjonen, mens "assosiative" er de som eier organisasjonen. Leger Uten Grenser har et styre som består av organisasjonsmedlemmer, og det er dermed ikke et profesjonelt styre. Styret er valgt av de som er med i "the assosiative". Den høyeste utøvende posisjonen i organisasjonen er generalsekretæren. Styret har selvsagt oppsyn med mål og resultater, men det er generalsekretæren som leder kontoret. Som respondent 3 forklarer:

Man kan ikke bare melde seg inn. Med det beholdes det at organisasjonen er eid av de som kjenner, har vært og erfart, og har vært ute i felt for eksempel. Så vi er en veldig stor andel av medisinsk personell som er medlemmer.

Et organisasjonskart er med på å gi de ansatte i organisasjonen et bilde over hvor de forskjellige linjene går. Organisasjonskartet viser hvem som er ansvarlig for hva, samt hvem personen eventuelt er ansvarlig for. Samtidig er det bare et bilde og respondent 2 poengterer at det ikke handler om kartet:

Det er jo et veldig forenklet bilde. [...] Så det er en mye mer sømløst, prosjektorientert organisme. Organisasjonskartet antyder at jeg bestemmer over alle som er under meg og det er jo ikke sånn. Gud bedre det hadde vært kjedelig.

Respondentene er samstemt i at Leger Uten Grenser har en flat struktur. Det vil si at det er en organisasjon med stor takhøyde og rom for diskusjoner og mulighet for å ha meninger om det meste. På grunn av den flate strukturen og kulturen på kontoret medfører det at "alle kjenner alle". Det fører til at kommunikasjonen noen ganger går i alle retninger. Som respondent 6 og 1 poengterer:

Men det er mer en organisme enn en organisasjon. Det er ikke et hierarki. Ja, vi har sjefer, men hvem som helst kan utfordre hvem som helst.

Det er en gründervirksomhet, det er det jeg kan tenke meg. Så folk er ikke så opptatt av det formelle egentlig.

Samtidig som det generelt er en flat struktur, kan likevel strukturen variere fra avdeling til avdeling. Noen avdelinger har flere ansatte enn andre, noe som kan føre til mer hierarki. Dersom det oppstår kriser er det ikke unaturlig at det blir større grad av hierarki i organisasjonen. Dersom en krise er et faktum, settes alle midler til side for å løse krisen. Selv om organisasjonsstrukturen er flat har det forekommet silotenking, men endringer i oppbyggingen av kontoret har vært med på å forebygge dette. Som respondent 3 forklarer:

Vi har en generalsekretær/daglig leder, og vi har et management team. Vi har ikke så mye mellomledernivå. De fleste er direkte under sin avdelingsleder. Jeg er jo en av avdelingslederne. Det er jo ikke noen nivåer under meg. Innenfor det som har med verving å gjøre har vi litt mer nivåer. [...] Altså, det er jo noe silotenking. Samtidig så sitter vi på to plan, i ganske åpne kontorlandskap, så avdelingene sitter tett på hverandre og er delvis infiltrert i hverandre. [...] Jeg tror vi er i ferd med å ha mindre siloer i måten vi sitter på.

6.4 Strategier og planer

Leger Uten Grenser har en "multiyear vision" som lages for tre år av gangen. "Multiyear vision" blir distribuert vidt i organisasjonen og revideres når det trengs. Dokumentet inneholder ti punkter og er utarbeidet av styret og management teamet. Samtidig bruker de femårsplaner og prognoser. Det er imidlertid vanskelig å planlegge langt frem i tid, da Leger Uten Grenser er en nødhjelpsorganisasjon og ikke vet hvor de skal arbeide eller hva som er fokuset de neste

månedene. Tre ulike respondenter hevder at langsiktige strategier og planer ikke blir lagt stor vekt på i organisasjonen:

Vi er ikke alltid så voldsomt opptatt av å lage lange strategier og planer. Vi er veldig trygge på det vi gjør og det er ikke alltid det er like lett å lage en langsiktig strategi.

Det er vanskelig å tenke veldig langsiktig. Vi er jo nødt til å ha femårsplaner internasjonalt, så vi må tenke langsiktig også. Men vi tenker nok mest på nærmeste året.

Og så lager vi av og til litt sånn tre- og femårstanker. Men det er jo ren gjetting. Hvor bør vi være om fem år? Det kommer jo an på hvor mange jordskjelv det er i løpet av de årene. Det har vi jo ingen peiling på. [...] Planen er jo mer ord på et papir. Det som er viktig er planleggingen og at man får snakket om hvor vi skal, hva vi skal gjøre og hvordan det skjer. [...] Og så kan vi jo drømme om at noe skjer, ikke skjer, og så lager du et planverk.

Organisasjonen lager årlige planer som blir kommunisert ut i organisasjonen og hver avdeling har sine egne strategier og planer. Disse blir utarbeidet i fellesskap på organisasjonens øverste nivå, med involvering av de ansatte. Bakgrunnen for strategier og planer er signaler fra bevegelsen, MSF, om hva som trengs fra Leger Uten Grenser det neste året eller lenger frem i tid. Strategiene er utarbeidet med hensyn til formålet, "å redde liv og lindre nød". Formålet blir betegnet som svært styrende når strategier og planer skal utarbeides. Respondent 1 og 7 forklarer planprosessen:

Hvert år når vi har den årlige planprosessen, starter det stort sett med et veldig åpent møte mellom kontor, mellom ledergruppen og styret. Da legger lederne frem sine visjoner for året med utgangspunkt i de ti visjonene og målsetningen vi har i den strategiske planen [multiyear vision].

I MSF Norge har vi en treårs visjon, som er et toppnivå dokument. Vi gjør vår årlige planlegging basert på dette, og så blir det oversatt til konkrete prosjekter og ambisjoner.

Når det oppstår kriser som enten er menneskeskapt eller naturskapt, slår en kriseplan inn. Det er umulig å planlegge for at en krise eller katastrofe skal skje. Ved slike tilfeller settes det sammen en kriseorganisasjon, eller et team, som fungerer parallelt med organisasjonen. Denne blir operasjonell med en gang, og sitter sammen til krisen er løst. Hovedoppgaven til dette teamet er å løse krisen, og de har ubegrenset tilgang på ressurser for å gjøre dette.

6.5 Målsetting og budsjett

Organisasjonens målsettinger for påfølgende år blir laget i løpet av høstmånedene. Målene kan deles opp i langsiktige og overordnede mål, samt årlige mål. Målene for året blir laget sammen med budsjett og planprosesser. Budsjettet er ett av de viktigste styringsverktøyene til Leger Uten Grenser. I tillegg blir målene lagt frem i indikatorrapporter slik at det er mulig å evaluere hvorvidt man kommer til å nå målene eller ikke. Respondent 7 hevder følgende:

Jeg er dypt imponert over budsjettstyringen og dette er prestasjonen til vår økonomiavdeling. Også internasjonalt i MSF er de anerkjent for å være utmerket på rapportering.

Samtidig som budsjettet er ett av de viktigste prestasjonsmålene kan det likevel endres. Siden Leger Uten Grenser driver med nødhjelp, kan det oppstå uforutsette hendelser som det ikke er budsjettet for. Dette kan igjen medføre at budsjettet ikke nås. Dersom det oppstår en krise eksempelvis, så vil budsjett-tankene legges til side. Om organisasjonen går i underskudd det året, så må det gå bra. Som respondenter 5 forklarer:

Dette er en organisasjon som er nødhjelpsbasert. Det vil si at hvis noen faller om og slår seg, så løper du til. Selv om det koster veldig mye. Det vil si at du ikke har budsjettet for det. [...] Hvordan lager du det systemet for å fange det andre systemet, det er kjempe komplisert, det er nesten umulig. Men det går, år etter år så går det. På en eller annen måte. Men det betyr at det ene året så har du plutselig mye minus og det andre mye pluss, og det er jo sånn det er.

Prestasjonsmålene i Leger Uten Grenser omhandler hovedsakelig organisasjonsnivå og er for det meste kvantitative. Samtidig har de også ambisjoner som er kvalitative mål. Dette kan eksempelvis være å beholde og få flere donorer. Noen uttrykker at det er viktig å måle, mens andre er litt mer skeptisk til måling. Respondent 7 hevder følgende:

Men det vi kan måle, det måler vi. Og jeg tror vi er veldig gode på å gjøre det, takket være hovedsakelig finansdirektøren og hans team. [...] De fleste er glade for å ha klare mål for sitt arbeid. Å oppnå dem kan gi press, spesielt for de som jobber i innsamling, men generelt vil de være enige om at de positive effektene av mål er større enn de potensielle negative.

Samtidig vil også prestasjonsmålingen variere fra avdeling til avdeling, både når det kommer til hvilke nivå det blir målt på, samt hvor konkrete målene faktisk er. Respondent 1 forklarer hvordan måling foregår i de ulike avdelingene:

De som jobber med å rekruttere givere har jo veldig klare prestasjonsmål. De blir veldig målt, for de skal jo rekruttere X antall givere per dag. Så de har utrolig bra verktøy på alt. De er kanskje nesten de mest målte ansatte jeg vet om i Norge tror jeg. Så det er det veldig klare mål på. Også de som jobber i HR-avdelingen har jo ganske klare mål på hvor mange de skal sende ut og sånn. Kommunikasjonsavdelingen har kanskje ikke så klare mål, men de vet på en måte om de kommer i media eller ikke. Det er jo ganske klare feedbacks. De fleste stillingene her har ganske klare mål. Men så er det jo noen, programavdelingen, som jobber mer med operasjonene våre. Der er det vanskeligere å sette tydelige mål, vil jeg si.

Enkelte av målene blir også satt i samsvar med det operasjonelle senteret i Brussel. Det kan eksempelvis bli kommunisert at i 2018 skal Leger Uten Grenser Norge forsøke å rekruttere X antall leger som skal ut på sitt første oppdrag. Men som følge av at Leger Uten Grenser tilhører noe større, så er det ikke usannsynlig at målene endres underveis. Dette kan ifølge respondent 7 oppleves som utfordrende:

Og selvfølgelig gjennom året sier de: vi trenger en fransktalende gynekolog som er tilgjengelig i august for å jobbe i DRC. Så du snakker ikke lenger om en lege. Plutselig har målpostene endret seg, og for mye av det skjer fortsatt. Og selvfølgelig påvirker dette planleggingen av vårt arbeid her i Norge.

For Leger Uten Grenser er det viktig å ikke ha for mye penger på bok. Regelen er at de ikke skal ha mer enn rundt 6 måneder med reserver. Noen ganger kan det naturligvis bli mer eller mindre. Det skal likevel ikke være noen voldsomme avvik fra regelen. Respondent 3 og 6 forklarer hvorfor det er slik:

Vi skal alltid ha legitimitet og be om støtte. Sitter vi med voldsomme eiendommer og kapital bundet opp, så har vi ikke legitimitet til å be om hjelp. Men vi har det. Dersom man har for mye penger på bok, så kan det også bli for tilbaketrent. Det kreves at vi er på tå og hev hele tiden.

Det som er spesielt i vår organisasjon er at vi skal reagere på kriser, så vi må alltid ha nok buffer til å kunne gjøre det. Samtidig er det umulig å planlegge når det kommer en katastrofe, men vi vet at det vil komme katastrofer, så vi må ha nok buffer.

6.6 Prestasjonsevaluering

På individnivå gjøres evaluering løpende basert på mål som settes sammen med den ansatte, og som videre er basert på avdelingenes mål. Dette gjøres imidlertid ulikt fra avdeling til avdeling. På organisasjonsnivå reviderer organisasjonen budsjett og andre planmessige tall kvartalsvis. De ulike ratioene i KPI-rapporten blir holdt under oppsyn og evaluert, da de er svært viktig for organisasjonens prestasjon. Når organisasjonen evaluerer, ser de på eventuelle avvik og vurderer om det må gjøres tiltak, som eksempelvis å justere planene. Respondent 3 og 4 forklarer hvordan det fungerer:

Istedenfor å se på måned til måned, så gjør vi en vurdering kvartalsvis. Er vi i tråd med målene våre? Eller vil vi ikke kunne nå de? Da kan vi ta diskusjonen på det vi eventuelt ikke vil være i stand til å nå. [...] Trenger vi å gjøre tiltak eller er det bare sånn? Da styrer vi dialogen mer mot avvikene i stedet for å gå gjennom alt som er bra eller det som er riktig.

Og hvis det er veldig dårlige resultater eller veldig gode resultater, så har vi muligheten til å skifte innsatsen på ulike områder. [...] Ved store avvik, mellom 5-10%, så informerer vi finanskomiteen i styret.

Et viktig verktøy for evaluering er "trafikklyset" som organisasjonen benytter på de kvalitative målene. Trafikklyset er basert på subjektive eller objektive vurderinger fra "management teamet", og brukes for å styre dialogen mot det som er viktig. Ifølge respondent 3 har innføringen av slike evalueringssystem hjulpet organisasjonen med å løfte hodet:

Dette implementerte vi som følge av at vi hadde for mye fokus på detaljene, og på grunn av at vi kanskje snakket for mye om ting som gikk etter planen. Det er viktig å vite at ting går etter planen, og det har hjulpet oss til å fokusere mer på å bruke tid der det er mer viktig å bruke tiden, og kanskje gjøre tiltak eller forstå hvordan ting går som det går.

Hver avdeling følger opp sine mål individuelt, mens de overordnede målene blir evaluert i fellesskap på tvers av avdelingene. Styret blir holdt oppdatert i styremøter, hvor man ser på regnskap, budsjett og KPI-rapporter. Det viktigste er å lære av eventuelle feil, enten det er

økonomisk på kontoret eller feil ute i felt. Noen ganger hender det at organisasjonen tar inn eksterne konsulenter for å eksempelvis evaluere prosjekter eller forbedre sine systemer.

6.7 Belønning og motivasjon

Retningslinjen til Leger Uten Grenser er at lønningene skal ligge 10% under gjennomsnittet for ideelle organisasjoner. Som et resultat av dette står det frivillige aspektet sterkt i organisasjonen, selv om de får en monetær belønning. Lønnen i organisasjonen er ikke konkurransedyktig i forhold til andre bransjer, og særlig ikke i felt. Respondent 3 forklarer følgende:

Man skal jo jobbe og bo i Oslo og ha mulighet til å ha en leilighet og familie. Så vi har en helt decent lønn, for all del. Ute i felt så er det et stort steg fra en lege, first mission lege, 12 000kr per måned også må du skatte litt av det. [...] Det frivillige aspektet er veldig viktig i det. [...] Frivilligheten gjennomsyrrer organisasjonen.

Samtidig handler frivilligheten om selve oppsettet av organisasjonen. Ifølge respondent 6 kommer dette av at det er en organisasjon med medlemskap, hvor en del frivillig arbeid er involvert i tillegg til det lønnede arbeidet. Videre forklarer respondent 6 hvorfor vedkommende tror at folk ønsker å jobbe for Leger Uten Grenser:

Det er en del frivillig arbeid involvert, samlinger, helger og den type ting og da er det ubetalt. Da har det en frivillighet i seg. [...] Det er en stor idealisme. Så vi jobber jo for veldig lave lønninger alle sammen, også de som jobber i Norge. Og det er jo et valg man tar fordi at man mener at det er så mye mer annet i dette her. Og fordi man ønsker å være med å bidra.

Feltarbeidere er ansatt i den perioden de er ute på kontrakt. De har lav månedsutbetaling, og per definisjon kan det ikke betraktes som lønn. Det er en sum som gjør at man er i stand til å dekke faste utgifter i Norge. Som respondent 6 forklarer:

Og så er det jo høyere etter det første året, det første året er på en måte det der beviset på frivilligheten, at dette mener du virkelig. Så blir det høyere lønn etter hvert. Men vi driver ikke med noen bonuser eller noe annet sånt tull. Så det er veldig fint.

Enkelte av respondentene nevner at det er veldig viktig at det ikke tilbys provisjon og bonuser. Organisasjonsmedlemmene mener det er viktigere at de ansatte har et overordnet mål å jobbe mot, da det er en sterk drivkraft i det daglige arbeidet. Som respondent 4 beskriver:

Vi er så heldige å kunne gjøre en innsats for noe som er mye større enn oss selv. Og den drivkraften skal man ikke undervurdere.

Folk velger å jobbe for Leger Uten Grenser på grunn av arbeidet organisasjonen utfører. De fleste respondentene hevder at folk søker seg til Leger Uten Grenser på bakgrunn av at de har tro på det organisasjonen driver med, samt at de opplever arbeidet som meningsfylt. Det er også en enorm stolthet i å arbeide for Leger Uten Grenser. Som respondent 6 poengterer:

Man sier at eneste måten å forlate MSF på er midlertidig. Vi ser jo at en del folk kommer tilbake. Går ut og får mye høyere lønn ute, så kommer de tilbake.

6.8 Organisasjonskultur

Leger Uten Grensers organisasjonskultur er preget av et godt arbeidsmiljø hvor de ansatte gis frihet under ansvar. Dette viser til at det er en tillitsbasert kultur. Organisasjonskulturen handler om stemningen på kontoret, at man er stolt over det man gjør og at man er interessert i arbeidet og samfunnet Leger Uten Grenser opererer i. Kulturen har tidligere vært preget av silotenking, noe respondentene hevder har blitt forbedret. Det finnes et ønske om at folk skal vise tiltak, komme med innspill og delta aktivt på sitt fagområde. For at Leger Uten Grenser skal oppnå suksess er det viktig at kulturen er god. Som respondent 7 og 6 poengterer:

Kultur spiser strategi til frokost. Du kan putte alle former for styringsmekanismer på plass og være perfekt i forhold til bøkene, men hvis du ikke har den rette kulturen når du ikke langt.

Hvis strategi og kultur ikke er samlet, men går i forskjellige retninger, så vil kulturen vinne dette her. Du har ikke sjans til å få levert på strategien hvis det ikke er sammenheng med kultur.

Organisasjonskulturen blir betegnet som åpen og demokratisk. Dette innebærer at alle kan si det de har på hjertet og komme med ideer. Kulturen er som strukturen i Leger Uten Grenser, flat og inkluderende. Det mest brukte ordet for organisasjonskulturen i Leger Uten Grenser er "diskusjonskultur" og "debattkultur". Dette innebærer at man kan diskutere alt og med alle, noe som betyr at det er rom for ulike meninger og spørsmål. Selv om noe fungerer, kan det alltid diskuteres og forbedres. Det er viktig for organisasjonen at alle har en stemme og har mulighet til å bli hørt. Respondent 6, 2 og 3 poengterer at det er en kultur for diskusjon i Leger Uten Grenser:

Organisasjonskulturen er diskusjonskulturen. Så hvis folk er uenig i hvordan organisasjonen styres, vil det komme frem ganske fort. [...] så det er en helt annen type dynamikk. Veldig mye mer demokrati og veldig mye mer diskusjon enn det ville være i et børsnotert selskap.

Det som gjør at vi klarer å holde ting gående her er egentlig at vi har en debattkultur. At det går an å være uenig, kritisere og krangle seg gjennom.

Stort sett tar vi beslutningene i fellesskap i management teamet. Det er veldig sjelden at generalsekretæren kommer inn og sier at sånn, sånn, sånn. Det er en konsensusbasert diskusjon.

Det rekrutteres gjerne folk med verdier som er i samsvar med organisasjonens verdier. Det kommer frem at folk har en sterk tilknytning til organisasjonen og at det ikke bare er en arbeidsplass. De ansatte er engasjerte, uselviske i det de gjør og drevet av noe som er større enn seg selv. Det er viktig at de ansatte er inspirert og at arbeidet de utøver har en kobling til arbeidet i felt, da det har direkte innvirkning på formålet. Siden verdiene er så sentrale for organisasjonen er de også sentrale i kulturen. Tre av respondentene hevder følgende:

Folk jobber i Leger Uten Grenser veldig mye fordi de er tilhenger av formålet. [...] Men jeg tror at de fleste jobber her, da de føler en kobling til formålet, noen tettere og noen svakere. Noen ganger er det langt fra å redde liv og lindre nød på økonomisiden, men vi prøver å se vår rolle i det.

Det har veldig mye å si hvilken holdning den enkelte har. Man har et ønske om å jobbe her og det er ikke bare for å få seg en jobb. Så man har et fellesskap i at man er motivert for å jobbe her.

Vi stoler på at "hjernevask-prosessen" fungerer, for det gjør det hos de aller fleste. Når du kommer inn her så får du lov å krangle med folk, du får si hva du mener, det er helt greit og det er ingen som ikke liker det.

Leger Uten Grenser blir betegnet som en bevegelse. Dette innebærer at organisasjonskulturen kjennetegnes som "aktivistisk" og "rebelsk", noe som innebærer at de ikke er redde for å gjøre ting annerledes eller stå opp for sine sterke meninger. Som respondent 1 og 6 beskriver:

Man har alltid hatt en tradisjon for å være rebellen i det humanitære systemet. Vi er ikke så veldig rebell i MSF Norge kanskje, men det sitter litt i veggene. Litt mer aktivist kultur tror jeg.

Jeg trodde de tulla første gang de sa at det var en bevegelse. Men det er jo det det er, det er mer en organisme enn en organisasjon.

Videre er organisasjonskulturen i Leger Uten Grenser preget av stor grad av tillit. Dette innebærer at ledelsen har tillit til de som jobber på kontoret. Tillit er også viktig når det kommer til forholdet mellom styret og ledelsen. Som følge av at verdiene er en viktig del av formålet og kulturen, tillater dette at styret kan stole på de ansatte. De som er medlem av styret, bortsett fra styrelederen, jobber frivillig. Dette betyr at de er avhengig av å kunne stole på ledelsen og de ansatte på kontoret, som følge av at de har begrenset tid til å utøve styrearbeid. På grunn av organisasjonens sterke forankring i verdier, kan styret stole på at de på kontoret velger å gjøre det som er riktig for organisasjonen. Kulturen er også preget av samarbeid og teamarbeid, hvor man har en følelse av at man skal utføre oppgaver i fellesskap og nå felles mål. Det å arbeide mot et felles mål er ifølge respondent 1 og 2 viktig for kulturen:

Det handler nok igjen om at vi har et veldig klart mål. Og selv om mange stillinger ikke jobber direkte mot felt, så tror jeg man har en veldig sterk eierfølelse til det. Man føler at man bidrar mot det. Og når en organisasjon jobber mot et felles mål blir også kulturen mye sterkere tror jeg. [...] Man har en veldig klar ide om hvor man skal og hva som er viktig. Og det gjør jo på en måte at styret og kontoret stort sett vil dra i samme retning, vi vet på en måte hva som er best for våre pasienter in the end. Og det er det som er viktig.

Tillit er helt klart kanskje det viktigste. Eller så blir det jo veldig sånn at jeg må gå å se på det alle gjør, og det går jo ikke an. Så folk har masse frihet.

Når kulturen betegnes som inkluderende, refereres det til høy grad av involvering når det kommer til utvikling av strategier, planer og mål for Leger Uten Grenser. Det omfatter også åpne styremøter hvor alle kan delta, ledermøter i rom hvor de ansatte har innsyn og en oppdatering etter møtet slik at de ansatte får innsikt i hva som ble diskutert. Det er også høy grad av inkludering av både ansatte og ledelsen, da ting diskuteres før beslutninger tas. På grunn av denne inkluderingen og diskusjonen er kommunikasjonen i fokus hos Leger Uten Grenser. Dette innebærer å kommunisere og gjøre informasjon tilgjengelig, som eksempelvis målsettinger og rapporter. Selv om noen av informantene mener at de gjerne kunne vært flinkere, eller opprettet et annet system for dette, er fokuset på kommunikasjon høyt. Som respondent 6 forklarer:

Det handler egentlig bare om at hvis man er uenig om noe, og det spiller ingen rolle om hvilket nivå man er på så lenge man er medlem av "assosiation", så kan man fremme saker og få de vedtatt, og dermed påvirke på denne måten. [...] I tillegg så har vi et system hvor generalsekretær for hvert management team møte [MT], holder et fellesmøte hvor han informerer om det som er blitt pratet om i MT til alle ansatte. Og alle kan komme til styremøter, så alle ansatte kan være med å høre på styremøter. Så det er veldig åpent og stor transparens.

For at de ansatte skal føle eierskap til formålet blir det lagt til rette for at de ansatte får høre historier fra felt. Dette blir gjort gjennom uformelle møter og gir de ansatte bedre innsikt i hva som skjer. Historiene blir også kommunisert til omgivelsene for å påvirke støttespillere og myndigheter, samt skape oppmerksomhet rundt saker som er viktige for Leger Uten Grenser. Som respondent 3 forteller:

Vi har veldig stort fokus på å kommunisere hva som skjer ute i feltet. Folk har jo tilbud flere ganger i uken om lunsjbriefinger med hjemvendte expats, altså feltarbeidere, som bruker 20 min-halvtime på å vise bilder og fortelle om der de jobbet, slik at folk får input hele tiden.

6.9 Ekstern kontekst

Leger Uten Grenser er helt avhengig av godt omdømme og tillit for at de skal være i stand til å jobbe mot sin misjon. De er avhengig av støtte fra befolkningen for å kunne "redde liv og lindre nød". Som respondent 1 og 7 beskriver:

Men selvfølgelig, vi er avhengig av tillit. Ikke bare er vi en tillitsbasert organisasjon internt, vi er også helt avhengig av befolkningens tillit, ellers har vi ingen ting. Ellers vil ingen gi oss penger, ingen vil skrive om oss og ingen vil reise ut med oss. Og den tilliten er gull verdt.

Omdømme er den viktigste eiendelen vi har. Så glem penger og våre ansatte. Dersom vi ikke har godt omdømme vil vi ikke kunne fortsette vårt arbeid. [...] Vårt omdømme påvirker alt.

Endringer i omgivelsene er også noe Leger Uten Grenser påvirkes av. Dersom det eksempelvis utvikles nye lover, må organisasjonen ta dette i betraktning. Slike lovendringer er krevende, men dersom disse endringene ikke implementeres, vil det føre til negative konsekvenser for

organisasjonen. I verste fall kan dette påvirker organisasjonens omdømme. Respondent 6 forklarer en aktuell lovendring:

Det [GDPR] handler om hvordan man behandler personvernopplysninger, så den strammes betydelig. Og for en organisasjon slik som oss, hvor vi ansetter folk i Norge, og så presenterer vi dem til et annet EU-land, gjerne Belgia. Så blir informasjonen sendt videre ut i felt, som i stor grad definitivt er utenfor EU. Og ikke nødvendigvis de stedene hvor de har orden i systemene sine, eller myndigheter som fungerer. Så vi har en kjempeutfordring med dette. Det krever veldig mye av oss.

Å ha god kontroll på hvordan man styrer økonomien er en svært viktig faktor med tanke på hvordan man skal opprettholde et godt omdømme. Små feil kan få konsekvenser dersom man ikke er åpne om de utfordringene man møter og hvorfor man gjør ting på bestemte måter. Det er viktig for Leger Uten Grenser å være åpne og respondentene mener at det er med på å skape tillit. Som respondent 3 forklarer:

Kriteriet vårt for å kunne være en organisasjon som folk har tillit til er at vi har kontroll på midlene. Hvordan vi opererer må være meningsfylt, relevant og svare mot det formålet vi skal løse. Det vil være direkte ødeleggende for oss om vi ikke har kontroll på midlene for eksempel.

Noe annet som er svært viktig for Leger Uten Grenser er at donorer skal være sikre på at pengene blir brukt der de er tiltenkt. Ett eksempel på dette, som kan ha vært med på å styrke omdømmet til organisasjonen, er en episode etter tsunamien i Indonesia. Organisasjonen fikk inn mye penger, til og med mer enn de så for seg at de kom til å bruke i dette området. De gikk derfor ut og ba folk om å stoppe og donere penger spesifikt til ofrene etter tsunamien. Respondent 7 forklarer hvorfor det var viktig at de gjorde dette:

Reaksjonene var opprinnelig blandet, men jeg tror fortsatt at mange mennesker internt og eksternt i dag vil kalle det et nøkkeløyeblikk, der vi viste at MFS har virkelig høye standarder når det kommer til ansvarlighet.

Media har lenge vært en viktig kanal for Leger Uten Grenser, men i de senere årene har sosiale medier blitt vel så viktig. Leger Uten Grenser bruker både media og sosiale media for å gi innsyn i virksomheten. Hemmeligheten med å se bra ut i media, og dermed opprettholde sitt gode omdømme, handler ifølge respondent 2 om følgende:

Hvis du slutter å se veldig bra ut og er helt ærlig om hva som skjer... Hvis alt alltid er bra, så vil folk etter en stund tenke at: det tror jeg ikke så mye på lenger, alt kan ikke alltid være bra. Det er det ingen som tror på. Ta vare på etikken, så tar omdømmet vare på seg selv. [...] Så måten å verne om omdømme er å ikke bry seg om omdømme. [...] Jeg bryr meg så mye om omdømme at vi skal være helt ærlig om alt vi gjør, også våre feil.

De fleste respondentene er samstemte i at det er svært viktig for organisasjonen å oppnå et godt omdømme, som følge av at det er viktig for eksempelvis anskaffelse av penger og menneskelige ressurser. Som respondent 6 forklarer:

Inntektene våre påvirkes av omdømmet vårt. [...] men det er samtidig en organisasjon som tør å utfordre, som ikke er redde for å si hva man mener. Altså vårt omdømme er også at det er de vi skal være og som sier det som er sant. Vi er ærlige, vi er rett på sak og vi legger ikke noe imellom. Vi går ikke etter der pengene er for eksempel.

En av respondentene påpeker på den annen side at omdømmet ikke kommer i første rekke. Dersom jobben utøves på riktig måte, vil det resultere i godt omdømme. Respondent 5 hevder at det er to ting som kan gjøres for å oppnå godt omdømme:

Du kan tilpasse deg for å få et godt omdømme, det kan du gjøre. Det andre er at du gjør akkurat det du skal, humanitære prinsippene, medisinsk etikk, osv. Du skal redde liv.

Det vil også være viktig for Leger Uten Grenser og deres omdømme å kontrollere hvem de tar imot penger fra. Organisasjonen velger å ikke ta imot penger for enhver pris. Dersom de tar imot penger fra en organisasjon som gjør noe som strider imot Leger Uten Grensers verdier og prinsipper, medfører det at de legitimerer arbeidet denne virksomheten gjør. De har blant annet valgt å ta avstand fra alkohol- og tobakksindustrien, på bakgrunn av at det gir helsemessige konsekvenser. De tar også avstand fra våpenindustrien, da Leger Uten Grenser behandler våpnenes ofre. Det å ikke ta imot penger fra slike sektorer kan gjøre Leger Uten Grenser til en nøytral part. Som respondent 6 forklarer:

Veldig mange bedrifter ønsker å ta samfunnsansvar og vi har et veldig sterkt merkenavn. Det er fint å skulle si at de samarbeider med oss. Men vi har veldig strenge retningslinjer på både hvem vi samarbeider med, hvordan det er satt opp og hva vi ønsker ut av det. Så det er ikke slik at vi sier ja takk til alle penger.

Omdømme er ikke bare viktig når det kommer til å samle inn penger til formålet. Det er også viktig når organisasjonen skal rekruttere nye ansatte og feltarbeidere. Respondent 6 deler sine tanker om hvorfor vedkommende ønsket å jobbe for Leger Uten Grenser:

Det er en organisasjon som jeg alltid har hatt en enorm respekt for. Jeg tror ikke jeg ville jobbet for noen andre organisasjoner, Leger Uten Grenser er spesielle. Det har noe med den tøffheten som ligger i "først inn – sist ut", kombinert med fokuset på kvalitet og tydelighet i hva vi skal være.

Leger Uten Grenser blir påvirket av eksterne omgivelser. Det er omgivelsene som bestemmer om organisasjonen får gjøre jobben sin eller ikke. Det er viktig for hele MSF å få tilgang til pasientene ute i felt. Det er derfor avgjørende at utenlandske myndigheter, militrgrupper og andre kontrollorganer gir Leger Uten Grenser tilgang til pasienter hvor organisasjonen opererer. Som respondent 5 forklarer:

Myndighetspersoner i områder vi jobber, det er det viktigste. For det er de som bestemmer om vi får lov til å jobbe der og om vi får lov til å behandle pasientene som er der. Assad i Syria slipper oss eksempelvis ikke inn, så vi har ikke tilgang inne i selve Syria. Vi har tilgang i opprørskontrollerte områder og områder rundt, men ikke inne i Damaskus i hans områder. [...] Så myndighetspersoner, eller myndigheter i land rundt omkring, det er veldig viktig.

Uten tilgang til pasientene får ikke Leger Uten Grenser sendt eksempelvis leger, jordmødre og økonomer dit behovene er. Leger Uten Grenser blir påvirket av det politiske klimaet i Norge gjennom blant annet synspunkter, samfunnsdebatter, lover og regler. Respondent 6 og 4 hevder følgende:

Det politiske. Vi ser at hvordan de politiske føringene er påvirker donorene våre.

EU-Tyrkia har faktisk innsamlingsmessig vært en av de største utfordringene. [...] Det er noe vi sto bak, men det politiske bildet påvirker oss. Vi mistet en del givere når vi gikk ut og sa at vi ikke ønsket penger fra den norske stat, på grunn av EU-Tyrkia avtalen. Vi har ikke tidligere opplevd en lignende reaksjon. Vi opplever at humanitært arbeid i økende grad blir oppfattet som politisk. Men vår påstand er heller at det er politikken som er blitt mindre human. I møtet med dagens inhumane politikk akter vi å fortsette å stå opp for humanitære prinsipper, slik vi har gjort i over 40 år, fra Nauru til Middelhavet.

Hvordan samfunnet i dag ser på flyktninger, for eksempel, er en stor utfordring for Leger Uten Grenser. Leger Uten Grenser er avhengig av finansielle midler for å kunne utøve sitt formål og det er da viktig at donorer gir penger og at innsamlingsmarkedet er stabilt. Leger Uten Grenser ser gjerne på dialoger i sosiale medier for å måle temperaturen i samfunnet samt hvordan samfunnet reagerer på det de gjør. Økonomiske kriser eller skadet omdømme er eksempler på hva som kan berøre organisasjonens innsamling. Som respondent 3 forklarer:

Det potensielle markedet for innsamling er en viktig faktor for oss. Hvor stort markedet er, hvor mye er det vi har penetrert og hvor mye potensiale som ligger i det. Er det potensiale så vil vi kunne vurdere å vokse, investere og prøve å ta ut det potensialet.

Leger Uten Grenser blir også påvirket av omgivelsene internt i MSF, det vil si det internasjonale kontoret i Geneve og de operasjonelle senterne. Dette på grunnlag av at de legger føringer for Leger Uten Grenser og som følge av at de kan oppfattes som ustabile. Problemer som fremkommer i denne omgivelsesfaktoren er dårlig kommunikasjon, dårlig styring og tvetydig informasjon. En annen viktig omgivelsesfaktor er medisinske selskaper, eller legemiddelfirmaer, som kan velge å sette opp priser på medisiner som MSF trenger for å utøve sitt formål. Dette vil påvirke kostnadene og kan medføre at organisasjonen må allokere midler annerledes enn først antatt. Som respondent 5 beskriver:

Og så er det legemiddelindustrien som nå prøver å kvele indisk medisinproduksjon. India produserer billige medisiner, noe som betyr at millioner av mennesker får tilgang til medisiner. Men alle disse her, litt sånn feite, store, internasjonale legemiddelfirmaer vil jo ikke det, fordi de vil jo selge sine dyre medisiner.

Sentrale interessenter for Leger Uten Grenser i Norge er først og fremst de finansielle støttespillerne. Internasjonalt er den mest sentrale interessenten pasientene, da Leger Uten Grenser eksisterer for pasienter. Videre blir ikke-finansielle støttespillere, legeföreningen, leverandører av tekniske løsninger, norske myndigheter, UD, det medisinske miljøet og samfunnet for ideelle organisasjoner nevnt som sentrale interessenter i Norge. Respondent 1 hevder følgende:

I Norge så er jo den viktigste interessenten det medisinske miljøet. Det vil jeg nok si, fordi vi er en medisinsk organisasjon og vi skiller oss også fra en del andre nødhjelpsorganisasjoner i Norge, da vi har en ganske klar faglig profil.

7. Diskusjon

Dette kapittelet omhandler sammenhengen mellom teori og empiri, hvor vi forklarer Leger Uten Grensers styringssystem i lys av teoretiske konsepter og rammeverk. For å studere problemstillingen *"hva kjennetegner økonomistyringen i en ideell organisasjon?"*, vil vi benytte oss av tre forskningsspørsmål som legger grunnlaget for strukturen i dette kapittelet. Først vil vi ta for oss forskningsspørsmålet *"hvilke styringsmekanismer kjennetegner en ideell organisasjon?"*. For å besvare dette spørsmålet vil vi diskutere styringsmekanismene i Malmi og Browns (2008) rammeverk. Dette gjør vi for å se hvilke styringsmekanismer som kjennetegner Leger Uten Grensers økonomistyring. Deretter utvider vi synet og ser på det andre forskningsspørsmålet *"hvilke rasjonaliteter kjennetegner prestasjonsstyringssystemet i en ideell organisasjon?"*. Ut fra dette definerer vi hvilket prestasjonsstyringssystem som kjennetegner Leger Uten Grenser, transaksjonelt eller relasjonelt (Broadbent og Laughlin, 2009). Til slutt diskuterer vi implikasjonene av intern og ekstern kontekst på økonomistyringen og styringssystemene, som svar på forskningsspørsmålet *"hvordan påvirkes økonomistyringen og styringssystemer i en ideell organisasjon av intern og ekstern kontekst?"*. Dette gjøres ved hjelp av institusjonelle logikker, nyinstitusjonell teori og situasjonsbestemt teori.

7.1 Økonomistyring og styringssystemer i Leger Uten Grenser

Vi har i likhet med Malmi og Brown (2008) valgt å se på styringssystem som en pakke. Grunnen til dette er at vi mener det er naturlig at flere ulike styringsmekanismer fungerer sammen i økonomistyringen, og at det vil være vanskelig å bruke ulike styringsmekanismer isolert. I tillegg til dette kommer Tucker og Thorne (2013) med empiriske bevis for at økonomistyringssystemer fungerer som en pakke, noe som er med på å styrke Malmi og Browns (2008) rammeverk. De hevder at selv om organisatorisk prestasjon i ideelle organisasjoner ikke nødvendigvis blir betydelig påvirket av formelle styringssystemer, synes det likevel å påvirke de uformelle styringsmekanismene. Dette er med på å bevise hvorfor uformell styring er viktig i ideelle organisasjoner. Dersom vi skal gjøre et skille mellom formell og uformell styring i Malmi og Browns (2008) rammeverk, hevder vi at kulturell styring kan betegnes som en uformell styringsmekanisme og at de resterende mekanismene kjennetegnes som formelle.

Tanken med styringspakken er at organisasjoner kan benytte seg av ulike mekanismer i ulik grad, og at det derfor blir et slags unikt system for hver enkelt organisasjon (Malmi og Brown, 2008). Ferreira og Otley (2009) har i sitt rammeverk valgt å ikke eksplisitt inkludere kultur som styringsmekanisme. I Leger Uten Grensers tilfelle derimot, finner vi at kulturell styring er svært

relevant. På bakgrunn av Tucker og Thornes (2013) funn, mener vi i likhet med Malmi og Brown (2008) at kultur er en viktig styringsmekanisme. *Kulturell styring* er en slags overgripende mekanisme som legger føringer (Johanson og Madsen, 2013) og gir en kontekstuell ramme for de andre styringsmekanismene (Malmi og Brown, 2008). Kultur kan betraktes som et styringssystem når den brukes for å styre atferd (Malmi og Brown, 2008). Leger Uten Grensers kultur betraktes av respondentene som åpen, flat og inkluderende, der mulighet for debatt og tillit er viktig. Hvilken kultur som eksisterer innad i organisasjonen er nødvendig å ta i betraktning når det kommer til utforming av de resterende styringsmekanismene. Dette på grunnlag av at organisasjonens kultur er førende for hvilke styringsmekanismer som vil være nødvendig for å lede organisasjonen i ønsket retning.

I kulturell styring skilles det mellom klaner, verdier og symboler (Malmi og Brown, 2008). Vi hevder at kulturell styring kan sammenlignes med det første spørsmålet i Ferreira og Otleys (2009) rammeverk, selv om kultur ikke nevnes eksplisitt. I Leger Uten Grenser er misjon og verdier viktig, noe som betyr at verdier er en svært fremtredende styringsmekanisme. Dette kan relateres til det Kraus et al. (2016) betegner som ideologisk styring. Vi finner at verdiene og misjonen er med på å skape en høyt verdibasert følelse av formål i organisasjonen, og ifølge Bhavesh et al. (2015) vil misjonen i ideelle organisasjoner ha innvirkning på prestasjonene. Videre hevder Chenhall et al. (2017) at prestasjonsmålingssystemet uttrykker verdiene til de ansatte og organisasjonen. På grunn av dette hevder vi at "social mission ratio" inneholder elementer av kulturell styring, da den i all hovedsak fokuserer på formålet. Vi finner at Leger Uten Grenser kan betraktes som en ideologisk organisasjon, da den preges av en felles og delt ide som organisasjonens medlemmer ønsker å realisere (Kvålshaugen og Wennes, 2012).

Verdier blir uttrykt gjennom Leger Uten Grensers grunnprinsipper, humanitet og etiske retningslinjer. Vi hevder at dette er en viktig del av den kulturelle styringen. Leger Uten Grenser er en nødhjelpsorganisasjon og består av mange høyt utdannede individer, spesielt i det operasjonelle. Helsepersonell er eksempelvis sterkt forankret i medisinsk etikk, noe som betyr at det vil være hensiktsmessig å styre disse individene ved hjelp av verdier heller enn ved hjelp av formelle styringsmekanismer. Samtidig er vi klar over at det kan være individuelle forskjeller når det kommer til hvordan individer styres. Ifølge respondent 2 foregår det en "hjernevaskingsprosess" i organisasjonen og debattkulturen er med på å holde organisasjonen gående. Dette innebærer at individer vil dele organisasjonens verdier, uavhengig av om individene hadde de samme verdiene før de ble en del av organisasjonen eller ikke. Vi hevder også at organisasjonens diskusjonskultur vil være med på å støtte opp under verdistyringen. Det

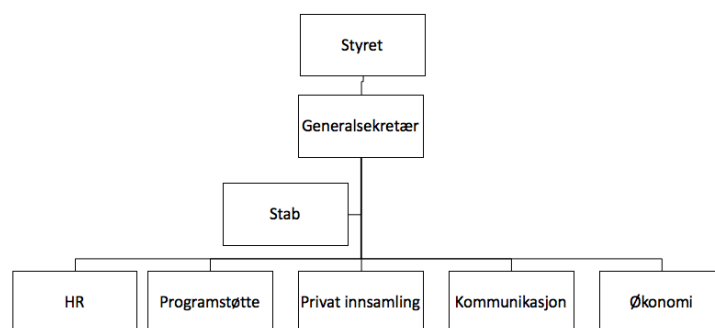
foregår ideologisk styring i organisasjonen, noe som innebærer at det blir forsøkt å gjennomføre en bestemt form av organisatorisk opplevelse for de ansatte og skape en verdibasert følelse av formål for organisasjonen (Kraus et al., 2016).

Symboler er også en viktig faktor i kulturell styring (Malmi og Brown, 2008) og kommer til uttrykk gjennom blant annet kontor, logo og bruk av sosiale medier. Dataene våre er ikke omfattende når det kommer til symboler, men vi observerer at organisasjonen både har logo og kontor. I tillegg til dette hevder respondentene at de benytter seg av media og sosiale media. Uten disse kanalene vil det være vanskelig å kommunisere organisasjonens arbeid. Vi finner derfor at kommunikasjonskanalen Facebook er et viktig symbol for Leger Uten Grenser. Ifølge respondent 3 skal organisasjonen bære vitnesbyrd og kommunisere det de opplever i felt. Ved hjelp av sosiale media kan de vise støttespillerne at det eksisterer et behov der ute. Facebook-profilen blir dermed et viktig virkemiddel for å fortelle om organisasjonens arbeid, samle inn penger og engasjere menneskelige ressurser.

Ifølge respondent 2 er organisasjonen opptatt av både å vise det de gjør bra og det som går mindre bra. For å gjøre dette har organisasjonen skrevet flere bøker, samtidig som de deler egne artikler på Facebook. Dette viser at Leger Uten Grenser setter åpenhet svært høyt, noe som støtter Hyndman og McConvilles (2018) funn om at ansvarlighet er viktig for å utvikle, opprettholde og gjenopprette tillit til omgivelsene. Dette er med på å bekrefte at sosiale medier er en viktig kanal for Leger Uten Grenser. Videre finner vi at Facebook er viktig på bakgrunn av organisasjonens indikatorrapport (Vedlegg C, Tabell 3; Indicator Report 2017). De har en egen KPI for antall følgere og overvåker dermed hvor mange de når ut til. Vi hevder derfor at Leger Uten Grenser kan benytte seg av symboler for å styre organisasjonen i ønsket retning.

Ifølge Malmi og Brown (2008) vil det dannes klaner eller subkulturer i organisasjoner. Dette handler om at individer er utsatt for sosialiseringprosesser som gir dem et sett av verdier og ferdigheter (Ouchi, 1979). Våre data er ikke sterke på dette temaet, men vi finner likevel at det eksisterer subkulturer i organisasjonen i form av eksempelvis avdelinger. Vi finner at økonomiavdelingen har én subkultur, mens kommunikasjonsavdelingen har en annen. Dette kommer av at de ansatte i de ulike avdelingene naturligvis vil vektlegge ulike mekanismer. Økonomiavdelingen har et sterkt fokus på KPIer, mens kommunikasjonsavdelingen er mer opptatt av å kommunisere det organisasjonen gjør. Videre er det ifølge respondent 3 et åpent kontorlandskap, noe som medfører at det forekommer samarbeid på tvers av avdelingene. Dette åpner for at det dannes andre typer subkulturer. Det vil imidlertid være vanskelig for oss å mene noe mer om subkulturer, da vi har begrenset informasjon om dette.

Administrativ styring danner strukturen for hvordan planlegging, kybernetisk styring samt belønning og kompensasjon utføres (Malmi og Brown, 2008). I Ferreira og Otleys (2009) rammeverk er organisasjonsstruktur dekket i spørsmål tre. Malmi og Brown (2008) har i tillegg til organisasjonsstruktur valgt å ta med styringsmekanismer som omhandler styringsstruktur samt regler, rutiner og prosedyrer. Hvordan organisasjonen er utformet er en viktig styringsmekanisme, da organisasjonen styres gjennom rollefordeling og oppdeling i enheter (Kvålshaugen og Wennes, 2012). Organisasjonsstruktur er et viktig styringsverktøy i Leger Uten Grenser tilfelle og som tidligere nevnt mener vi at organisasjonen er ideologisk. Dette på bakgrunn av at den viktigste koordineringsmekanismen i organisasjonen ser ut til å være standardisering av normer (Kvålshaugen og Wennes, 2012) ved hjelp av kulturell styring. Organisasjonens flate struktur er med på å styre organisasjonsmedlemmene i retning av å aktivt delta og stille spørsmål til det som gjøres samt muliggjøre og oppmuntre til diskusjon. Som vi kan se av Figur 7 er organisasjonens formelle struktur hierarkisk, likevel hevder de fleste respondentene at det ikke fungerer slik i praksis. Vi finner at dette henger sammen med kulturen i Leger Uten Grenser, da den muliggjør kommunikasjon på tvers av linjene. Denne diskusjonen er imidlertid basert på svar fra administrativt nivå og det er derfor viktig å poengtere at opplevelsen av strukturen kan være annerledes på andre nivå i organisasjonen.



Figur 7: Organisasjonsstrukturen til Leger Uten Grenser på administrativt nivå

Styringsstrukturen er også en viktig mekanisme for Leger Uten Grenser. Når det kommer til styresammensetningen, finner vi et krav om at styremedlemmene må ha jobbet på kontoret eller vært ute i felt. Dette betyr at en stor del av styret består av helsepersonell. Valget om å ikke ha et profesjonelt styre medfører at organisasjonen styres av mennesker som vet hvordan organisasjonen fungerer i sin helhet og deler organisasjonens verdigrunnlag. Samtidig poengterer respondent 1 at styret og kontoret stort sett arbeider mot samme mål, da begge er opptatt av formålet. Dette er med på å bevise at verdiene er sterkt implementert i organisasjonen og vi finner at det er en form for kulturell styring. En respondent hevder at det til tider kan være utfordrende å ikke ha profesjonelle styremedlemmer, da de ikke har særlig kunnskap om hva

styrearbeid innebærer. Det kommer også frem at styremedlemmene har et mer ideelt enn økonomisk fokus. Dette kan være utfordrende, da økonomi og formål er gjensidig avhengig av hverandre. Uten finansielle midler vil ikke Leger Uten Grenser ha mulighet til "å redde liv og lindre nød".

Den tredje typen administrativ styring omhandler regler, rutiner og prosedyrer (Malmi og Brown, 2008). I Leger Uten Grenser har de ansatte begrensninger når det kommer til hva de kan og ikke kan gjøre. Det kan være viktig å sette grenser, men vi finner at den kulturelle styringen er retningsgivende på grunn av organisasjonens sterke fokus på formål og verdier. Siden formålet er svært klart, finner vi en forståelse for at enkelte typer atferd ikke er hensiktsmessig, da det kan motstride formålet. Leger Uten Grenser har eksempelvis regler og prosedyrer som viser til at organisasjonen ikke kan ta imot penger fra hvem som helst. Dette på grunn av at det kan skade organisasjonen, da de legitimerer noe de ikke kan stå inne for. Det vil for Leger Uten Grenser være nødvendig å ha slike retningslinjer, da Graf og Rotlauf (2012) hevder at den ideelle organisasjonen vil lide dersom den andre parten ikke oppfører seg i samsvar med organisasjonens verdier. Videre finner vi at regler, rutiner og prosedyrer er representert i dokumenter som omhandler økonomisk kontroll (Vedlegg C, Tabell 3; Financial Control Principles; Advisory on Financial Behaviour; Finance Control Policy) og "staff policy".

Planlegging, kybernetisk styring samt belønning og kompensasjon i Malmi og Browns (2008) rammeverk kan sammenlignes med de åtte første spørsmålene i Ferreira og Otleys (2009) rammeverk. Unntaket er organisasjonsstruktur som Malmi og Brown (2008) betegner som en administrativ styringsmekanisme, samt visjon og misjon som betegnes som kulturell styring. Planlegging, kybernetisk styring samt belønning og kompensasjon er styringsmekanismer som i stor grad benyttes av profittmaksimerende foretak. Likevel er de også av betydning for ideelle organisasjoner og dermed Leger Uten Grenser. Hyndman og McConville (2018) hevder at det vil være nødvendig for organisasjoner som Leger Uten Grenser å ta til seg praksiser man vanligvis finner i profittmaksimerende foretak. Dette for å oppnå tillit og legitimitet i omgivelsene. Vi finner at budsjett og "social mission ratio" kan være eksempler på tillitsskapende praksiser i Leger Uten Grenser.

Leger Uten Grenser benytter seg av styringsmekanismen *planlegging*. Det skilles mellom kortsiktig og langsiktig planlegging, og organisasjonen benytter seg av begge. Ifølge Ferreira og Otley (2009) er det ikke bare nødvendig at en organisasjon har mål og målsettinger, da de også må tenke over hvilke aktiviteter som er nødvendig for å nå målene. Tucker et al. (2013) hevder at det vil være likhet mellom profittmaksimerende foretak og ideelle organisasjoner når

det kommer til forholdet mellom styring og strategi. Vi finner at dette nødvendigvis ikke er tilfellet. Leger Uten Grenser har et mer kortsiktig perspektiv enn profittmaksimerende foretak, som følge av at de er avhengig av fleksibel respons. Ifølge respondent 2 vil såkalte tre- og femårstanker bare være ren gjetting. Respondenten hevder at det vil være vanskelig å forutse hvor organisasjonen er om eksempelvis fem år, da det vil avhenge av hvor mange kriser som har oppstått. Vi finner derfor at kortsiktige strategier er den viktigste formen for planlegging hos Leger Uten Grenser. Dette støttes av Otley (1999) som hevder at ulike strategier og planer krever endringer i styringskonfigurasjoner for å sikre at effektiviteten til styringssystemet oppnås.

Selv om langsiktige planer ikke nødvendigvis er det viktigste for Leger Uten Grenser, vil det være nødvendig å generere og kommunisere disse. Dette på grunn av at den internasjonale bevegelsen skal ha kontroll over alle sine seksjoner. Likevel hevder flere respondenter at de ikke er opptatt av langsiktige planer, da de arbeider med raskt omskiftelige omgivelser. Respondent 1 hevder at det som er bra med ideelle organisasjoner er at misjonen er klar. Vi finner at dette er med på å vise hvorfor langsiktig planlegging ikke er det viktigste for Leger Uten Grenser, organisasjonen vet uansett hva de skal gjøre i fremtiden. Hvordan Leger Uten Grenser benytter seg av planlegging kan betegnes som en interaktiv-responsiv strategi, som følge av at planene hele tiden er i endring med hensyn til omgivelsens utvikling. Dette støtter Tucker og Parkers (2013b) funn, da vi hevder at styring med uformelle midler er mer fremtredende i Leger Uten Grenser enn formelle styringssystemer.

Kybernetisk styring omfatter budsjettstyring, finansielle målesystemer, ikke-finansielle målesystemer og hybride målesystemer (Malmi og Brown, 2008). Selv om disse styringsformene er av betydning i profittmaksimerende foretak, finner vi at de også vil være viktig for ideelle organisasjoner. Kybernetisk styring har betydning i denne studien som følge av at vi studerer administrativt nivå. Hadde vi derimot sett på operasjonelt nivå, finner vi at kybernetisk styring ville vært mindre viktig. En respondent forteller at leger ikke går rundt og tenker på budsjett og KPIer. Videre hevder respondent 5 at dersom det eksempelvis skjer en krise vil organisasjonen alltid hjelpe, selv om det ikke er budsjettet for hendelsen. Dette betyr at budsjettet må tilpasses underveis, noe som igjen er med på å bekrefte at organisasjonen benytter seg av en interaktiv-responsiv strategi. Likevel er budsjettet en viktig styringsmekanisme for Leger Uten Grenser, da dette gir organisasjonen oversikt over forventede inntekter og utgifter, og dermed grunnlag for planlegging.

Hyndman og McConville (2018) hevder at ideelle organisasjoner tar til seg praksiser fra profittmaksimerende foretak og vi mener at KPI-rapporter er en slik praksis. Denne rapporten viser Leger Uten Grenser kvantitative og kvalitative mål. De kvantitative målene i organisasjonen blir utledet ved hjelp av budsjett og kan dermed betraktes som finansielle målesystemer. Ifølge respondent 3 er "social mission ratio" en finansiell KPI som styrer de ansatte på kontoret. Den er viktig i den kybernetiske styringen, da den måler hvor mye av innsamlede midler som går til formålet. Selv om KPIer er viktig for noen, hevder respondent 6 på generelt grunnlag at KPIer ikke alltid er like ideelt. Den ene respondenten hevder at selv om den synes KPIer er viktig, betyr det nødvendigvis ikke at det er like viktig for alle andre i organisasjonen. Ifølge respondent 5 prioriteres alltid formålet først og så kommer økonomien senere. Dette indikerer også de fleste andre respondentene.

Ikke-finansielle målesystemer blir stadig viktigere for organisasjoners styringssystemer og Leger Uten Grenser er ingen unntak (Malmi og Brown, 2008). I Leger Uten Grenser kommer de ikke-finansielle målesystemene til uttrykk gjennom ambisjoner i organisasjonens KPI-rapport (Vedlegg C, Tabell 3; Annual Framework 2017). Dette er kvalitative tiltak som organisasjonen skal oppnå innenfor en tidsramme på ett år og som har gjort de ansatte mindre detaljfokusert. Vi finner at Leger Uten Grenser opererer med et hybrid målesystem, da KPI-rapporten viser både finansielle og ikke-finansielle målsettinger. Vi hevder dermed at et målesystem bestående av finansielle og ikke-finansielle mål er hensiktsmessig å bruke, da det gir de ansatte varierte mål å arbeide mot. For ideelle organisasjoner er formålet det viktigste og det er derfor viktig at det finansielle fokuset ikke blir for stort. Ifølge respondent 2 blir ofte det man måler målet. På bakgrunn av funnet om organisasjonens sterke kulturelle styring, kan vi hevde at verdier stiller sterkere enn finansielle og ikke-finansielle mål for de fleste i organisasjonen. Dette på bakgrunn av at verdier og kulturell styring er grunnlaget for alt som blir gjort i organisasjonen, også prestasjonsindikatorene.

Belønning og kompensasjon er noe som er spesielt utbredt i private organisasjoner. Ifølge Hyndman og McKillop (2018) burde ideelle organisasjoner være ulike fra profittmaksimerende foretak, som følge av at de er sterkt misjonsdrevet og ikke har mål om profitt. I Leger Uten Grenser har de ansatte på kontoret og de som reiser ut i felt lavere lønninger enn ansatte hos andre ideelle organisasjoner. Vi finner at de som jobber for Leger Uten Grenser er drevet av mer enn penger, og velger derfor å ikke inkludere denne styringsmekanismen i Figur 8. Belønning og kompensasjon, ut over minstelønn, er ikke en styringsmekanisme som benyttes i organisasjonen. Dette som resultat av det retningsgivende formålet og at de ansatte deler

organisasjonens verdigrunnlag. Respondent 4 viser til at de som jobber for Leger Uten Grenser er heldige, da de får mulighet til å gjøre en innsats for noe som er større enn seg selv. Dette er en drivkraft som ikke skal undervurderes og beviser at den kulturelle styringen stiller sterkt i Leger Uten Grenser.

Vi finner at rammeverkene til Ferreira og Otley (2009) og Malmi og Brown (2008) utfyller hverandre. Selv om planlegging, kybernetisk styring, belønning og kompensasjon er viktig i mange organisasjoners styringssystemer, finner vi at administrativ og kulturell styring er vel så viktig i Leger Uten Grenser tilfelle. Vi ser for oss at fravær av belønning er mulig, da kultur og verdier bidrar med retning for organisasjonens medlemmer. Som følge av at organisasjonen har en sterk forankring til formål og verdier, er det mulig å ha flat struktur. Vi hevder derfor at kulturell styring og administrativ styring henger tett sammen. Kybernetisk styring vil også være av betydning for organisasjonen, da det er viktig å planlegge og ha kontroll på kostnader og inntekter. Likevel hevder vi at kulturell styring er mest fremtredende i Leger Uten Grenser tilfelle. Dette støtter Tucker og Parkers (2013b) funn om at styring i ideelle organisasjoner brukes primært gjennom uformelle midler i stedet for formelle styringssystemer. Dette som resultat av at det hersker en særegen kultur i ideell sektor. Det at uformelle styringsmekanismer har en relativt større betydning i styringspakken, muliggjør ifølge Tucker og Thorne (2013) fleksibel respons, noe våre funn støtter. Vår tolkning av styringspakken til Leger Uten Grenser presenteres i Figur 8.

Kulturell styring					
<u>Klaner</u> <i>Avdelingsvis</i>		<u>Verdier</u> <i>"Redde liv og lindre nød"</i>		<u>Symboler</u> <i>Logo, kontor</i>	
Planlegging		Kybernetisk styring			
<u>Langsiktig planlegging</u> <i>3-5 års planer</i>	<u>Kortsiktig planlegging</u> <i>Årsplaner</i>	<u>Budsjettstyring</u> <i>Budsjett</i>	<u>Finansielle målesystemer</u> <i>KPI-rapporter</i>	<u>Ikke-finansielle målesystemer</u> <i>Ambisjoner</i>	<u>Hybride målesystemer</u> <i>KPI-rapporter og ambisjoner</i>
Administrativ styring					
<u>Styringsstruktur</u> <i>Styre bestående av medlemmer</i>		<u>Organisasjonsstruktur</u> <i>Organisasjonskart</i>		<u>Retningslinjer, regler og prosedyrer</u> <i>Etiske retningslinjer, generelt og for pengeinnsamling</i>	

Figur 8: Styringspakken til Leger Uten Grenser.

7.2 Rasjonaliteter i Leger Uten Grenser's prestasjonsstyringssystem

Denne delen av diskusjonen omhandler Broadbent og Laughlins (2009) konseptuelle modell. Ved hjelp av denne modellen finner vi ut hva som kjennetegner Leger Uten Grenser's prestasjonsstyringssystem, om det er transaksjonelt eller relasjonelt. Gjennom denne

diskusjonen svarer vi på det andre forskningsspørsmålet: *Hvilke rasjonaliteter kjennetegner prestasjonsstyringssystemet i en ideell organisasjon?*

Prestasjonsindikatorerne som Leger Uten Grenser opererer med i KPI-rapportene er hovedsakelig kvantitative og utledet av budsjettet. Ifølge respondent 3 er KPI-rapportene styrende for de ansatte i det daglige arbeidet. Dette tyder på at prestasjonsindikatorerne i Leger Uten Grenser er utviklet gjennom det Broadbent og Laughlin (2009) betegner som *formell rasjonalitet*. Funn som støtter dette er at Leger Uten Grenser har behov for finansielle midler og menneskelige ressurser som er mulig å kalkulere og uttrykke gjennom numeriske vilkår. Dette på grunn av at aktivitetene som fører til oppnåelse av formålet gjerne er finansielle og kvantitative som eksempelvis pengeinnsamling, rekruttering av feltpersonell og programstøtte. Eksempler på kvantitative prestasjonsindikatorer som Leger Uten Grenser opererer med er inntekter, "social mission ratio", innsamlede midler og antall Facebook-følgere.

Selv om mange av prestasjonsindikatorerne er utviklet gjennom formell rasjonalitet finner vi at noen av indikatorerne kan kjennetegnes av *substantiv rasjonalitet*. Dette er en samlebetegnelse for alle andre mål (Broadbent og Laughlin, 2009). Med dette mener Broadbent og Laughlin (2009) mål som eksempelvis er etiske og politiske og som måler resultatene av økonomiske handlinger. Vi finner dermed at noen av de kvantitative indikatorerne og kvalitative ambisjonene i KPI-rapportene kan komme under substantiv rasjonalitet. Eksempler på kvalitative ambisjoner som kjennetegnes av substantiv rasjonalitet er: å beholde og generere donorer, at generalsekretæren skal lære norsk og lansering av en ny og brukervennlig internettside. Videre finner vi at eksempelvis "social mission ratio" kan kjennetegnes av substantiv rasjonalitet. Dette på grunn av at den defineres ut fra organisasjonens formål og kan betegnes som et etisk mål av økonomiske handlinger. Respondent 1 nevner at KPI-rapportene er veldig gode på kvantitative mål, men at de burde bli bedre på kvalitative mål. Dette viser til et ønske om flere prestasjonsindikatorer utviklet gjennom substantiv rasjonalitet.

Ifølge respondent 2 og 6, er ikke fokuset på de formelle KPIene sterkt dominerende i organisasjonen. Unntaket er den styrende hoved-KPIen, "social mission ratio". Dette støtter det Tucker og Parker (2013b) finner i sin studie, at uformell styring er mer fremtredende enn formell styring i ideelle organisasjoner. Respondent 6 hevder på generelt grunnlag at det ikke er poeng i å piske individer på KPIer når det er formålet som burde være i fokus. Videre finner vi at de formelle KPIene er viktigere for noen avdelinger enn andre. Dette på grunn av at respondentene fra enkelte avdelinger ser på KPIer som viktig for organisasjonens suksess, mens respondenter fra andre avdelinger mener at KPIer er mindre viktig. Dette viser til avdelingsvise

ulikheter når det kommer til forståelse av hvordan suksess oppnås i Leger Uten Grenser. Selv om dette er tilfellet, er alle respondentene klar over KPIers funksjon og hvordan man skal jobbe for å nå målene. Den ulike forståelsen for hvordan suksess oppnås i Leger Uten Grenser, samt ulik vekt på prestasjonsindikatorer avdelingsvis, taler for at prestasjonsindikatorene består av både formell og substantiv rasjonalitet.

Forskjellen mellom formell og substantiv rasjonalitet er om verdiene utleder målene eller om verdiene blir utledet av målene (Broadbent og Laughlin, 2009). Som tidligere diskutert er verdier en viktig styringsmekanisme for Leger Uten Grenser og vi finner at verdiene er utledet i forkant av indikatorene. Dette viser til mer substantiv enn formell rasjonalitet, da verdiene ved formell rasjonalitet blir utledet av forhåndsdefinerte prestasjonsindikatorer. Videre stemmer dette overens med Bhavesh et al. (2015) sine funn, at misjon er kritisk for prestasjon og burde være det første som blir definert. Samtidig finner vi at ikke alle de kvantitative KPIene kan kjennetegnes som finansielle, som eksempelvis antall Facebook-følgere. Det kan også hevdes at de formelle prestasjonsindikatorene er utviklet ved substantiv rasjonalitet, da Leger Uten Grensers formål hovedsakelig er finansielt. Formålet til kontoret i Norge er å skaffe finansielle midler og personell, og vi finner det naturlig at numeriske og kalkulative indikatorer blir inkludert og definert i etterkant av formålet. Dette finner vi da respondentene hevder at de kvantitative prestasjonsindikatorene, som eksempelvis "social mission ratio", støtter opp under formålet og verdiene til organisasjonen.

De overordnede målene til Leger Uten Grenser kjennetegnes av både humanitær og finansiell tankegang. Dette som følge av at hovedaktivitetene i Norge er å skaffe finansielle midler og personell. Det handler om å støtte opp under visjonen "å redde liv og lindre nød" internasjonalt. Respondent 4 hevder at Leger Uten Grenser må ha finansielle midler for å klare å nå organisasjonens mål og at finansielle midler blir sett på som en nøkkelsuksessfaktor. Den humanitære tankegangen og formålet til organisasjonen taler for substantiv rasjonalitet for prestasjonsindikatorene, da vi i likhet med Tucker og Parker (2013b) finner at det formelle ved KPI-rapporter og økonomistyring ikke dominerer i Leger Uten Grenser. Respondent 5 hevder følgende: *"Og redder du et liv, så tar du heller og regner ut etterpå, du tar økonomien etterpå"*. Det er derfor vanskelig å velge enten formell eller substantiv rasjonalitet, da funnene taler for begge rasjonalitetstypene. Vi hevder likevel at Leger Uten Grenser hovedsakelig kjennetegnes av substantiv rasjonalitet og at det eksisterer noen elementer av formell rasjonalitet i form av prestasjonsindikatorer.

Teoretisk og praktisk rasjonalitet omhandler hvorvidt årsak-virkning forhold blir sett på som gitt eller om resultatene diskuteres og analyseres i etterkant. Teoretisk rasjonalitet kjennetegnes av at virkemidlene i organisasjonen er mentale "konsepter", mens resultatet er "teoretisk mestring" (Wallace, 1994). Ved teoretisk rasjonalitet blir eksempelvis KPI-rapporter innført som et virkemiddel for å oppnå et mål og tallene forventes å fortelle sannheten. Praktisk rasjonalitet derimot, innebærer en dypere forståelse av tallene, hvor de ikke forventes å fortelle hele sannheten. Dette medfører en evaluering og analyse av virkemidlene som ligger bak tallene. Respondentene vektlegger viktigheten av å overvåke eksempelvis KPIer og budsjett gjennom året for å se hvordan de ligger an i forhold til målene. Om avvik oppstår, går de tilbake og reviderer, analyserer og diskuterer hvordan målene kan nås.

Leger Uten Grenser bruker ikke teoretiske årsak-virkning forklaringer, da respondentene hevder at det alltid er noen som ønsker å diskutere hva som ligger bak og hvorfor resultatene er som de er. Praktisk rasjonalitet passer Leger Uten Grensers organisasjonskultur, da informantene ser viktigheten av å diskutere hvorfor ting er som de er. Dette innebærer at de ikke velger å stole blindt på teorien og ser heller teorier i forhold til praksis. Ifølge noen av respondentene har Leger Uten Grenser sett utfordringer ved å innføre styringssystemer og mekanismer som er tilpasset profittmaksimerende foretak. Vi finner at de forstår viktigheten av å tilpasse mekanismer, styringssystemer og rapporter slik at de kan brukes i en ideell organisasjon. Videre ser Leger Uten Grensers respondenter viktigheten av å ha god økonomisk styring for å utnytte ressursene på best mulig måte, selv om det ikke er økonomien som er hovedfokuset. Respondent 2 forteller at man på en eller annen måte må måle for å se om de innførte tiltakene får ønsket utfall. Respondent 4 viser videre til at prestasjonsindikatorene har en funksjon, men at organisasjonen må passe på å ikke se seg blind på tallene.

Leger Uten Grenser samler inn penger til et sosialt formål og dermed ikke til eget bruk. Som respondent 1 forteller, er ikke profitt i fokus hos Leger Uten Grenser. Organisasjonen er nødhjelpsfokusert, og ifølge respondent 1 skal pengene ut av Norge og brukes til formålet. Fokuset er ikke på hovedkvarteret i Norge, men på pasientene som trenger hjelp der katastrofene skjer. Dette finner vi da en av de viktige KPIene til organisasjonen er "Program Ratio", hvilket innebærer at 70% av ressursene skal brukes i felt. "Social mission ratio", eksisterer på den annen side for å undersøke om 80% av innsamlede midler går til formålet. Leger Uten Grensers fokus på allokering av midler taler for praktisk rasjonalitet, hvor årsaken til suksess ikke er teoretisk forankret og gitt. Samtidig finner vi at Leger Uten Grenser ikke tar imot penger fra staten eller bransjer som bidrar til menneskelig lidelse. Vi hevder at alle penger

er finansielle midler, men Leger Uten Grenser velger å ikke ta imot penger fra enkelte bidragsytere på grunn av sine verdier. Eksempler på dette er USA og legemiddelindustrien som utfordrer grunnprinsippene til Leger Uten Grenser. Vi finner dermed at Leger Uten Grenser i hovedsak innehar praktisk rasjonalitet når det kommer til årsak-virkning sammenhenger.

De ulike rasjonalitetene beskrevet i denne delen av diskusjonen har sine tilhørende autoriteter. Formell og teoretisk rasjonalitet knyttes opp mot *juridisk rasjonell autoritet*. Denne typen autoritet kjennetegnes av lover og regler samt en tro på at de som har autoritet kan gi kommandoer (Weber, 1978). Substantiv og praktisk rasjonalitet er på den annen side knyttet til *refleksiv autoritet*. Dette innebærer tro på institusjoner og aktørers evne til å forhandle, forene og representere argumenter, interesser, identiteter og evner (Habermas, 1984). I Leger Uten Grensers tilfelle er autoritetspersoner åpne for forslag og meninger fra de ansatte i tillegg til at kulturen er inkluderende og diskusjonsbasert. Ifølge respondentene gir generalsekretæren et muntlig referat etter møter, hvor han er åpen for innspill fra de ansatte. Det hevdes videre av respondent 7 at resepsjonistens meninger er like viktig som enhver annen ansatt sine meninger. Lignende resultater finner vi innenfor de ulike avdelingene, hvor avdelingslederne verdsetter meninger, forslag og involvering av sine underordnede. Respondent 2 hevder at det hadde vært kjedelig å bestemme over alle sine underordnede og at kommunikasjons- og autoritetsstrukturen kjennetegnes som prosjektstyrt og sømløs.

Ut fra funnene i empirien passer refleksiv autoritet best når vi beskriver autoritet i Leger Uten Grenser. Viktigheten av verdier og diskusjonskultur i organisasjonen beviser at det er refleksiv autoritet som råder. Diskusjonskulturen og inkluderingen av de ansatte støttes av det respondent 3 forteller om åpne kontorlandskap, hvor avdelingene er delvis infiltrert i hverandre. Dette er med på å bevise bruken av uformell styring fremfor formell styring, som Tucker og Parker (2013b) finner i sin studie. På den annen side finner vi at de som har autoritet i Leger Uten Grenser til tider må formulere regler og gi kommandoer for å få organisasjonen til å gå rundt. Dette er imidlertid avdelingsbestemt. Innsamlingsavdelingen har, ifølge respondentene, større grad av hierarki. Dette gjør at juridisk rasjonell autoritet er nødvendig for å styre de ansattes atferd og handlinger. Innsamlingsavdelingen er større enn de andre avdelingene og vi finner derfor at nødvendigheten av juridisk rasjonell autoritet øker. På bakgrunn av denne diskusjonen hevder vi at Leger Uten Grenser i hovedsak kjennetegnes av refleksiv autoritet, på grunn av ledernes egenskaper og organisasjonens diskusjonskultur. Vi finner imidlertid noen elementer av juridisk rasjonell autoritet i innsamlingsavdelingen, som følge av avdelingens størrelse og dermed kompleksitet.

Ut fra de ulike rasjonalitetene som kjennetegner Leger Uten Grenser, kan vi si noe om interessentenes grad av eierskap til styringssystemet (Broadbent og Laughlin, 2009). Respondentene i Leger Uten Grenser hevder at de ansatte har mulighet for å involvere seg i utvikling av strategier, planer, KPIer og andre viktige beslutninger som tas i organisasjonen. Vi finner at de ansatte i Leger Uten Grenser gis mulighet til involvering og diskusjon, særlig gjennom den kulturelle styringen og diskusjonskulturen. Respondentene hevder at hver avdeling har egne strategier og planer som de ansatte får være med på å forme. Dette styrker eierfølelsen hos de ansatte, da strategier og planer kan være viktige for organisasjonens fremtidige prestasjon. Videre er dette imidlertid ulikt fra avdeling til avdeling. Juridisk rasjonell autoritet kan hindre eierskapsfølelsen til ansatte i større avdelinger. Som Becker et al. (2011) finner i sin studie, kan engasjement hos de ansatte, samt gjenspeiling av verdier og misjon i prestasjonsstyringssystemet føre til at systemet aksepteres og er nyttig for de ansatte.

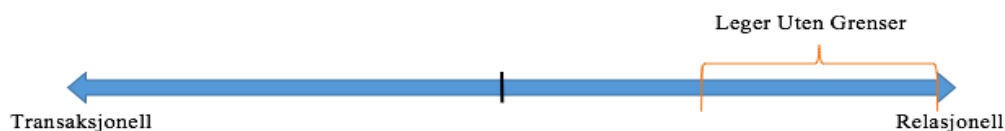
Rasjonalitetene som er beskrevet skal i utgangspunktet vise til om Leger Uten Grenser kjennetegnes av *instrumentell* eller *kommunikativ rasjonalitet*. Instrumentell rasjonalitet innebærer formell og teoretisk rasjonalitet, juridisk rasjonell autoritet og lav grad av eierskap til prestasjonsstyringssystemet (Broadbent og Laughlin, 2009). Kommunikativ rasjonalitet kjennetegnes av substantiv og praktisk rasjonalitet, refleksiv autoritet og høyt eierskap til prestasjonsstyringssystemet. Ut fra de ulike rasjonalitetene som er beskrevet over, er det vanskelig for oss å hevde om Leger Uten Grenser kjennetegnes av instrumentell eller kommunikativ rasjonalitet (Broadbent og Laughlin, 2009). Vi hevder imidlertid at Leger Uten Grenser kan kjennetegnes av hovedsakelig kommunikativ rasjonalitet. Involvering og diskusjon blant de ansatte er en nøkkelfaktor for organisasjonens kulturelle styring, i tillegg til at KPIene er definert hovedsakelig i forhold til substantiv rasjonalitet. Kommunikativ rasjonalitet innebærer også praktisk rasjonalitet, noe vi har sett er med på å beskrive Leger Uten Grensers prestasjonsindikatorer og årsak-virkning forhold. Dette stemmer overens med valg av autoritet i forhold til diskusjonskulturen, da kommunikativ rasjonalitet innebærer en refleksiv form for autoritet (Broadbent og Laughlin, 2009). De ansatte diskuterer hele tiden og kontrollerer bidragene som kommer fra de kvantitative rapportene. Det er ingen årsak-virkning forhold som er gitt, og de forsøker hele tiden å forstå og kommunisere hvorfor ting er som de er.

Det må imidlertid nevnes at selv om vi velger kommunikativ rasjonalitet som mest beskrivende for Leger Uten Grensers styringssystem, ser vi at det finnes elementer som viser til instrumentell rasjonalitet. I Leger Uten Grensers tilfelle gjelder dette de kvantitative KPI-rapportene og den formelle rasjonaliteten dette innebærer, samt forskjellen mellom avdelinger

når det kommer til autoritet og eierskap. Vi velger ut fra dette å kategorisere Leger Uten Grensers rasjonalitet som kommunikativ, med noen elementer av instrumentell rasjonalitet. Broadbent og Laughlin (2009) hevder at valg av rasjonalitetstype gir grunnlag for hvordan spørsmålene i Figur 1 og Figur 3 skal stilles. De hevder dermed at valg av rasjonalitet fører til to helt forskjellige typer prestasjonsstyringssystemer.

Ifølge Broadbent og Laughlin (2009) finnes det to typer prestasjonsstyringssystemer, *relasjonelt* og *transaksjonelt*. Transaksjonelt prestasjonsstyringssystem kjennetegnes av instrumentell rasjonalitet, mens relasjonelt prestasjonsstyringssystem kjennetegnes av kommunikativ rasjonalitet. Broadbent og Laughlin (2009) hevder at enkelte transaksjonelle karakteristikk kan være tilstede i den relasjonelle formen. Ut fra diskusjonen finner vi at Leger Uten Grenser benytter seg hovedsakelig av kommunikativ rasjonalitet, på bakgrunn av den sterke diskusjonskulturen og de ansattes mulighet for involvering. Vi hevder dermed at prestasjonsstyringssystemet er hovedsakelig relasjonelt. Likevel kan det inneholde transaksjonelle elementer, noe som er i tråd med Broadbent og Laughlins (2009) rammeverk. De transaksjonelle elementene kommer til uttrykk gjennom formell rasjonalitet og autoritetsstruktur og ulik grad av eierskap i avdelingene.

Broadbent og Laughlin (2009) argumenterer for at de to formene for prestasjonsstyringssystemer er ulike, men at det er mulig å plassere de som ytterpunkter i et kontinuum. På den annen side, mener Broadbent og Laughlin (2009) at de transaksjonelle og relasjonelle kategoriene er analytisk forskjellige. Dette som følge av at de reflekterer det fundamentale skillet mellom instrumentell og kommunikativ rasjonalitet. Selv om Broadbent og Laughlin (2009) argumenterer for to ulike system, velger vi å se prestasjonsstyringssystemene på et kontinuum. Vi hevder at Leger Uten Grensers posisjon på kontinuumet er et sted i mulighetsrommet som er illustrert i Figur 9.



Figur 9: Prestasjonsstyringssystemet i Leger Uten Grenser.

7.3 Kontekst i Leger Uten Grenser

Broadbent og Laughlin (2009) utvidet rammeverket til Ferreira og Otley (2009) til å også omhandle kontekst. Ideen er at prestasjonsstyringssystemet påvirkes av kontekst. I denne delen av diskusjonen ser vi både på den interne og eksterne konteksten til Leger Uten Grenser. Vi ønsker å besvare det tredje forskningsspørsmålet: *Hvordan påvirkes økonomistyringen og styringssystemer i en ideell organisasjon av intern og ekstern kontekst?* Den interne konteksten vil bli drøftet ved hjelp av kulturbegrepet i Malmi og Browns (2008) rammeverk og institusjonelle logikker som kan kjennetegne organisasjonen. Videre vil analysen av den eksterne konteksten bli diskutert ved hjelp av nyinstitusjonell og situasjonsbestemt teori (Chenhall, 2003).

7.3.1 Intern kontekst

I kapittel 7.1 diskuterte vi viktigheten av kulturell styring for Leger Uten Grenser når det kommer til økonomistyring og styringssystemer. Kulturen er basert på verdier, noe som kan resultere i at sterk formell styring ikke er nødvendig. Vi finner derfor at det eksisterer en indre motivasjon i Leger Uten Grenser. Indre motivasjon handler om at det er arbeidet som motiverer, og at drivkraften er arbeidet i seg selv. De ansatte har eksempelvis autonomi i arbeidet og innflytelse, noe som gir en form for indre belønning (Fallan og Pettersen, 2016). Respondentene hevder at dette er en sterk styringsmekanisme. Indre motivasjon suppleres ofte med ytre motiverende faktorer, som eksempelvis insentiv og belønninger (Kvålshaugen og Wennes, 2012). I Leger Uten Grenser tilfelle hevder respondentene at ytre belønning utover lave månedlige lønninger ikke er nødvendig. Vi finner dermed at belønning ikke kan betraktes som en styringsmekanisme i organisasjonen. Dette baseres på funnet om relativt lave lønninger i forhold til andre ideelle organisasjoner og profittmaksimerende foretak. Organisasjonens ansatte er drevet av noe mer enn lønninger og vi finner at indre motivasjon er en sterk drivkraft. Ifølge respondentene er det motiverende å bidra med noe som er større enn seg selv.

Teorien om institusjonelle logikker hevder at det finnes ulike logikker som kjennetegner ulike organisasjoner og sektorer (Thornton og Ocasio, 2008). Disse logikkene er ofte sektorbestemt, men samtidig kan det forekomme ulikheter mellom organisasjoner i en bestemt sektor. Dette betyr at andre ideelle organisasjoner ikke nødvendigvis har de samme logikkene som Leger Uten Grenser kjennetegnes av. Ifølge Knutsen (2012) finnes det en trend hvor ideelle organisasjoner adopterer karakteristika fra privat og offentlig sektor, noe som gjør dem til hybrider. Det er derfor vanskelig for oss å finne logikker som er spesielle for organisasjoner i ideell sektor. På grunn av dette velger vi å se på logikker for Leger Uten Grenser, og ikke

generalisere for hele sektoren. Fokuset i denne diskusjonen er på hvilke institusjonelle logikker som kjennetegner Leger Uten Grenser.

Friedland og Alford (1991) identifiserer syv typer ideelle logikker som inspirerer denne diskusjonen. Inspirasjon er også hentet fra Knutsens (2012) tilpassede institusjonelle logikker for ideelle organisasjoner. Vi velger imidlertid ikke å bruke disse for å forklare de institusjonelle logikkene som kjennetegner Leger Uten Grenser, da de ikke fanger den helhetlige identiteten til organisasjonen. Vi definerer dermed egne logikker som vi finner passende for organisasjonens identitet. Dette gir et viktig bidrag til teorien om institusjonelle logikker, da vi benytter oss av logikker som er spesielle for organisasjonen vi studerer.

Institusjonelle logikker i Leger Uten Grenser er sosialt skapte materielle praksiser, oppfatninger, verdier, tro og regler (Thornton og Ocasio, 1999). Av disse elementene finner vi at verdier og tro er spesielt viktig i Leger Uten Grenser interne kontekst. Respondentene hevder at kulturen i organisasjonen er formet av verdier og formål. Som tidligere nevnt formes styringspakken med utgangspunkt i kultur (Malmi og Brown, 2008). Grunnet fokuset på verdier innad i organisasjonen, finner vi at det eksisterer logikker som omhandler verdier, misjon, visjon og tro i Leger Uten Grenser. Respondent 1 forklarer at organisasjonen har en klar misjon, og at det er dette som er bra med den ideelle sektoren. Som Bhavesh et al. (2015) hevder, er misjonen kritisk for prestasjon og ansattes forpliktelser i ideelle organisasjoner. Det er ifølge respondentene eksempelvis viktig å hjelpe flest mulig, uansett hvem de er eller hvor de kommer fra. Alle mennesker er for Leger Uten Grenser like mye verdt, noe som kommer frem av grunnprinsippene upartisk, nøytral og uavhengig samt humanitet og medisinsk etikk. Det at Leger Uten Grenser følger disse prinsippene, viser til logikker som omhandler verdier. Kraus et al. (2016) studerte konseptet ideologisk styring, noe som kan ses i sammenheng med verdier og tro som Leger Uten Grenser opererer med. Logikker som omhandler verdier er, som ideologisk styring, med på å skape en høyt verdibasert følelse av formål for organisasjonen. Dette betyr at verdier er en viktig styringsmekanisme for Leger Uten Grenser.

Leger Uten Grenser utøver nødhjelp og søker å fylle et behov i samfunnet. I Norge gjøres dette ved å samle inn midler, rekruttere feltarbeidere og fortelle om glemte kriser. Siden Leger Uten Grenser er en nødhjelpsorganisasjon som fokuserer på behov innenfor det medisinske fagfeltet, er det viktig for organisasjonen å følge de humanitære og medisinske retningslinjene. Respondentene hevder at Leger Uten Grenser gjør det de er gode på. Dette innebærer de aktivitetene som støtter opp under organisasjonens formål og verdier. Som respondentene forteller, er suksess for Leger Uten Grenser å få mest mulig penger ut i felt og rekruttere de

riktige feltarbeiderne. Det er viktig for Leger Uten Grenser at alle ansatte opptrer profesjonelt og etter de grunnleggende prinsippene. Dette underbygger logikker om verdier, da profesjonelle verdier er sterkt knyttet til organisasjonens visjon og formål. Videre taler dette for en *profesjonslogikk* (Knutsen, 2012; Thornton et al., 2012), hvor fagfeltet til de ansatte i Leger Uten Grenser er i fokus.

Som følge av at de ansatte på kontoret har ulike utdanninger, er ikke dette med på å bygge opp under identiteten til organisasjonen. Vi finner også at feltarbeidere har mange ulike typer stillinger, alt fra økonomer til kirurger, og dermed at profesjonene er forskjellige. Selv om dette er tilfellet, hevder vi at det er det medisinske fagfeltet som kjennetegner identiteten til Leger Uten Grenser, da behovene og det medisinske formålet er i fokus. Respondent 1 forteller at Leger Uten Grenser har en klar faglig profil, noe som bidrar til at organisasjonen skiller seg ut i sektoren og samfunnet. Dette kommer av at organisasjonen har et medisinsk formål som hovedsakelig helsepersonell realiserer med hjelp fra andre profesjoner. Respondentene hevder at det er viktig med et godt forhold til det medisinske fagmiljøet i Norge, da det er her organisasjonen finner fremtidige feltarbeidere. Dette viser at Leger Uten Grenser er opptatt av profesjonell ekspertise, som videre kan bidra til legitimitet og kvalitet i organisasjonens arbeid.

Respondentene hevder at medlemmene i styret eksempelvis er leger som har vært ute i felt. Dette innebærer at de ikke er profesjonelle når det kommer til styrearbeid. Styremedlemmene kjennetegnes dermed av sterke profesjoner, men som gjerne ikke er koblet til det arbeidet styret gjennomfører. Det at det er medlemmer av organisasjonen som sitter i styret og dermed har autoritet, viser til en profesjonslogikk. Respondentene hevder at dette fører til et styre som har verdiene i fokus og som kjenner formålet til organisasjonen. På den annen side, hevder respondent 1 at det kan føre til mindre fokus på økonomien, noe som er et viktig redskap dersom organisasjonen skal nå sitt formål. Ut fra diskusjonen finner vi en klar *profesjonslogikk* (Knutsen, 2012; Thornton et al., 2012) i Leger Uten Grenser, spesielt innen feltarbeid og styret.

Respondentene i Leger Uten Grenser legger stor vekt på organisasjonens iboende diskusjonskultur. Tucker og Parker (2013b) hevder at organisasjonskultur er den fremste kontekstuelle variabelen, da den dikterer styringens form og natur. Vi finner dermed at en *diskusjonslogikk* er viktig for Leger Uten Grenser når det kommer til identitet og økonomistyring. Videre taler denne diskusjonslogikken for en mer uformell enn formell styring, noe som støtter Tucker og Parker (2013b) sine funn. Inkludering av de ansatte, hvor de kan bidra med sine meninger, påvirker hvordan styringssystemene i organisasjonen utformes og brukes. Chenhall et al. (2017) finner at dersom organisasjoner engasjerer de ansatte, vil det føre

til at prestasjonsmålingssystemer, og dermed styringssystemer, kan bli godt innarbeidet i organisasjonen. Ifølge respondent 7 påvirker diskusjonskulturen hvordan styringen skjer i organisasjonen, da styring vil bli vanskelig uten god kultur. Diskusjonskulturen er med på å vise identiteten til Leger Uten Grenser, da kulturen er sterkt påvirket av verdiene og formålet til organisasjonen. De ansatte skal i fellesskap oppnå formålet og dermed diskutere hvordan dette kan gjøres.

Videre finner vi at den inkluderende kulturen og de felles verdiene innad i Leger Uten Grenser kan bidra til at organisasjonsmedlemmene føler seg som en familie. Dette støttes av det Kraus et al. (2016) kaller ideologisk styring, hvor de ansatte får en følelsesmessig tilhørighet på grunn av formålet. Respondentene hevder at de ansatte arbeider i Leger Uten Grenser grunnet et ønske om å bidra og at organisasjonen arbeider mot noe meningsfylt. Som respondent 4 hevder, ligger drivkraften i et felles ønske om å gjøre noe som er større enn seg selv. Ifølge respondent 6 forlater man bare Leger Uten Grenser midlertidig og kommer alltid tilbake. Dette viser til en lojalitet blant de ansatte, noe som tyder på at Leger Uten Grenser er en bra organisasjon å være en del av. Vi finner at dette taler for en logikk som omhandler *familieverdier*, hvor de ansatte føler en sterk tilhørighet og lojalitet til organisasjonen (Thornton et al., 2012). Delte verdier kan også bidra til en sterk familie-tilhørighet.

Vi finner også at profesjonene som kjennetegner Leger Uten Grenser kan bidra til å styrke familielogikken. Siden Leger Uten Grenser hovedsakelig driver med medisinsk nødhjelp, hevder respondentene at det medisinske fagfeltet er et sterkt bindeledd. Det at styret er sammensatt av organisasjonsmedlemmer, kan også bidra til denne logikken. Dette på bakgrunn av felles verdier og delt kultur. Videre hevder respondentene at Leger Uten Grenser ikke bare er en organisasjon, men en bevegelse og en organisme hvor samholdet står sterkt. Dette støtter eksistensen av familielogikken, da samholdet i forhold til kultur og struktur beskrives som sterkt av respondentene. Tillit er ifølge respondentene viktig for organisasjonen, både når det kommer til styret, de ansatte og omgivelsene. De ansatte blir gitt mye ansvar og alle har en stemme og mulighet til å bli hørt. Respondentene ser på Leger Uten Grenser som mer enn en arbeidsplass og de ansatte har en sterk tilknytning til organisasjonen. De beskriver et fellesskap hvor man er motivert for å jobbe i organisasjonen. Vi finner dermed at Leger Uten Grensers *familielogikk* kjennetegnes av delte verdier, kultur, tillit og samhold.

Leger Uten Grenser mottar sine finansielle midler fra private kilder, herunder privatpersoner og bedrifter. Dette for å unngå og være bundet til statens agenda, som videre kan relateres til organisasjonens verdier og grunnprinsipper om uavhengighet, upartiskhet og nøytralitet. Det at

Leger Uten Grenser ikke er avhengig av staten, gjør at de må samle finansielle midler fra et marked. Dette medfører at Leger Uten Grenser kan kjennetegnes av logikker man gjerne finner hos profittmaksimerende foretak. Respondentene hevder at Leger Uten Grenser må bruke ressurser for å samle inn midler, da de ikke får støtte fra staten. Dette ser vi også av størrelsen til innsamlingsavdelingen (Vedlegg C, Tabell 3; Organisasjonskart), som er relativt stor i forhold til de andre avdelingene. Det kommer frem av respondentene at å slutte å ta imot penger fra staten er en beslutning de er stolte av, noe som viser at verdier og kultur står sterkt.

Leger Uten Grenser bidrar til markeders behov og tilpasser seg eventuelle endringer. Endringer i markeders behov kan føre til endringer i styringssystemet i organisasjonen, som eksempelvis endringer i budsjett på grunn av kriser. Leger Uten Grenser må, ifølge respondentene, fortelle om sine aktiviteter og situasjoner i samfunnet for å oppnå legitimitet og generere ressurser. Vi finner at organisasjonen bruker sosiale medier flittig for å fortelle om glemte kriser og aktivitetene organisasjonen til enhver tid utfører. Leger Uten Grenser bruker helsepersonell som har vært ute i felt til å fortelle historier om hva de har opplevd, noe som gir dem støtte innenfor det medisinske fagfeltet og øker deres legitimitet i samfunnet. Samtidig er det viktig for organisasjonen å ha legitimitet for å motta tilstrekkelig med midler, noe vi kommer tilbake til i neste del av diskusjonen. Leger Uten Grenser er som kjent avhengig av midler for å "redde liv og lindre nød". Organisasjonen vil imidlertid ikke sitte med for mye penger på bok, da det ifølge respondent 3 kan føre til at de blir for tilbakelent og mister legitimitet. Å håndtere kriser og gjøre jobben sin krever, ifølge respondent 3, at man er på tå og hev hele tiden.

Siden legitimitet er viktig for Leger Uten Grenser, finner vi også at markedsposisjon er av betydning for organisasjonen. For å få tilstrekkelig med finansielle midler og menneskelige ressurser er det viktig at Leger Uten Grenser har en god posisjon i det norske markedet. Dette påvirker graden av økonomistyring og styringssystemer som er nødvendig, da det vil avhenge av inntektene organisasjonen genererer. Funn som taler for at Leger Uten Grenser søker en markedsledende posisjon er at de, ifølge respondentene, ønsker å være den organisasjonen individer anbefaler til andre. Organisasjonen ønsker med dette et godt omdømme, legitimitet og tillit i samfunnet. Dette forsøker de å oppnå gjennom transparens, åpenhet og effektiv allokering av midler. Andel midler organisasjonen mottar fra samfunnet taler også for at de har en god posisjon i markedet. Dette viser til at logikker som omhandler *marked* og *kapitalisme* er viktig for Leger Uten Grenser (Thornton et al., 2012). Videre spiller dette en viktig rolle når det kommer til styringssystemer, da markedsfokuset eksempelvis vil påvirke KPI-rapportens

innhold. For å få ressurser og støtte fra markedet, er det viktig for Leger Uten Grenser å tilpasse seg marked- og kapitalismelogikken (Knutsen, 2012).

Implikasjonen av de institusjonelle logikkene er at de påvirker beslutningstakingen i Leger Uten Grenser. Logikkene dikterer hva organisasjonen skal fokusere på og hvilke løsninger som er ønskelig (March og Olsen, 1976), også innenfor styringssystemer. Vi finner at logikkene som kjennetegner Leger Uten Grenser kan være med på å gjøre beslutningene verdiladet og ideelle, i den forstand at de fokuserer på markedet de opererer i samt det humanitære og medisinske aspektet. Dette kommer frem av respondentene, som legger stor vekt på at det er behovene som styrer og at organisasjonen opererer der behovene er størst. Styringssystemene blir påvirket av den ideelle tankegangen, i den forstand at planer, mål og kulturell styring omhandler det sosiale formålet Leger Uten Grenser opererer med. Logikkene som kjennetegner Leger Uten Grenser kan være kollektive logikker som blir lært bort til nye medlemmer. Logikkene som omhandler verdier i Leger Uten Grenser står sterkt i organisasjonen grunnet kulturen. Verdiene virker solide, da de har vært tilstede siden organisasjonen ble stiftet i Norge i 1996. Dette gjør at Leger Uten Grenser får en kollektiv identitet (Polleta og Jasper, 2001; White, 1992), som kjennetegnes av verdier, kultur og etiske retningslinjer. Respondent 2 hevder at uansett om en person ikke skulle ha de grunnleggende verdiene, ville verdiene uansett blitt overført til personen gjennom "hjernevaskingsprosessen". Vi finner dermed at den kollektive identiteten står sterkt i Leger Uten Grenser.

Det at Leger Uten Grenser kjennetegnes av mange institusjonelle logikker, kan eksempelvis føre til konflikter (Battilana og Dorado, 2010; Zilber, 2002), sameksistens (McPherson og Sauder, 2013) eller logikkharmonering (Binder, 2007) blant de interne logikkene. Hvilket tilfelle som eksisterer vil avhenge av organisasjonen. Videre kan eksistensen av mange logikker være positivt for noen organisasjoner, men negativt for andre (Besharov og Smith, 2014). I Leger Uten Grenser tilfelle hevder vi at alle logikkene som kjennetegner organisasjonen er basert på verdier. Logikkene har et element av verdier i seg, noe som både kan føre til konflikt, sameksistens og harmonering. Vi finner derimot at logikkene er gjensidig avhengig av hverandre og at det hovedsakelig dreier seg om harmonering og/eller sameksistens. Dette innebærer at logikkene til Leger Uten Grenser er reflektert i organisasjonens misjon, strategi, identitet, strukturer og praksiser (Besharov og Smith, 2014), og at det dermed ikke oppstår betydelige konflikter.

For å oppsummere dette kapitlet finner vi at hoved-logikkene som kjennetegner den interne konteksten til Leger Uten Grenser omhandler verdier i form av grunnprinsipper, etiske

retningslinjer og humanitet. Dette er henholdsvis profesjonslogikk, familielogikk, diskusjonslogikk, samt markeds- og kapitalismelogikk. En oppsummering av de ulike logikkene vi finner i Leger Uten Grenser samt hva vi mener kjennetegner dem, er illustrert i Tabell 1.

Karakteristika	Profesjons-logikk	Markeds- og kapitalisme-Logikk	Familie-Logikk	Diskusjons-logikk
Kilde til identitet	Profesjoner og kvalitet av arbeid	Bevegelse/ Organisme	Omdømme	Formål og verdier
Kilde til legitimitet	Profesjonell ekspertise	Markeds- posisjon	Lojalitet	Inkludering
Kilde til autoritet	Profesjonelt medlemskap	Styre	Patriotisme	Profesjoner
Verdier/ rasjonalitet	Medisinsk og humanitær etikk	Konkurrans og vekst	Grunnprinsipper og etikk	Grunnprinsipper, medisinsk og humanitær etikk
Oppmerksomhets-grunnlag	Oppnåelse av legitimitet	Midler og markedets behov	Formålet	Mangfold

Tabell 1: Logikker som kjennetegner Leger Uten Grenser

På bakgrunn av at denne diskusjonen er basert på informasjon fra organisasjonens øverste nivå, tar vi forbehold om at det kan finnes andre logikker i Leger Uten Grenser. Logikkene vi har identifisert og forholdet mellom dem er illustrert i Figur 10. Denne illustrerer også at mindre logikker kan forekomme og påvirke de identifiserte logikkene, og dermed organisasjonens identitet. Figur 10 viser at vi ikke finner noen dominerende logikker, men at flere logikker fungerer sammen. Vi finner at diskusjonslogikken, profesjonslogikken og familielogikken henger tett sammen og er gjensidig avhengig av hverandre. Logikkene er basert på verdier i form av misjon, grunnprinsipper, humanitet og medisinsk etikk. Dette bekrefter Kraus et al. (2016) sitt funn om viktigheten av ideologisk styring, samt Bhavesh et al. (2015) sitt funn om at misjon er kritisk for prestasjon og forpliktelse.



Figur 10: De identifiserte institusjonelle logikkene som kjennetegner Leger Uten Grenser.

7.3.2 Ekstern kontekst

Dette delkapittelet omfatter Leger Uten Grensers eksterne kontekst. I denne delen av diskusjonen tas det utgangspunkt i situasjonsbestemt teori (Chenhall, 2003) og nyinstitusjonell teori. Leger Uten Grenser er avhengig av støtte og legitimitet fra omgivelsene for "å redde liv og lindre nød". Samtidig blir de påvirket av eksterne omgivelser, da omgivelsene legger føringer for om organisasjonen får gjort den jobben de ønsker og på en tilfredsstillende måte.

Omdømme og legitimitet

For at Leger Uten Grenser og organisasjoner generelt skal ha mulighet til å overleve på sikt, er de avhengig av legitimitet både i forhold til interne og eksterne omgivelser (Meyer og Rowan, 1977). Ifølge Selznick (1984) kan man skille mellom organisasjoner og institusjoner. Han hevder at en institusjon er et naturlig produkt av sosiale behov og trykk, og dermed noe annet enn en organisasjon (Selznick, 1984). Vi finner at Leger Uten Grenser ble grunnlagt med bakgrunn i menneskers behov for nødhjelp, som et resultat av krig og naturkatastrofer. Ifølge institusjonell teori er ikke Leger Uten Grenser bare en organisasjon, men også en institusjon. Respondent 6 hevder at Leger Uten Grenser er mer en organisme enn en organisasjon. Vi finner dermed at Leger Uten Grenser er avhengig av å tilpasse seg omgivelsene for å oppnå legitimitet og dermed overleve på sikt.

Respondentene hevder at omdømme er viktig for Leger Uten Grenser, da organisasjonen er avhengig av både midler og kompetanse for "å redde liv og lindre nød". Dette støttes av Hyndman og McConville (2018) som hevder at samfunnets tillit til ideelle organisasjoner er

essensielt for at organisasjoner skal kunne nå sin misjon. Dersom organisasjonens omdømme plutselig blir svekket vil det få konsekvenser for hvordan organisasjonen styrer sine midler. Ifølge Deephouse og Carter (2005) har legitimitet og omdømme like forløpere og konsekvenser. Deres undersøkelse av tidligere forskning tyder på at legitimiteten legger vekt på den sosiale aksepten som følger av overholdelse av sosiale normer og forventninger, mens omdømme vektlegger sammenligninger mellom organisasjoner (Deephouse og Carter, 2005). På bakgrunn av dette mener vi at omdømme og legitimitet omhandler det samme. Ifølge Graf og Rothlauf (2012) er omdømme og legitimitet ideelle organisasjoners viktigste ressurser. Vi finner også dette, da respondent 7 hevder at omdømme er den viktigste eiendelen til Leger Uten Grenser. Videre hevder alle andre respondentene at omdømme og legitimitet er helt avgjørende for å eksempelvis få tilgang til midler, ressurser og områder.

Ifølge Fallan og Pettersen (2016) er effektivitet en viktig faktor for hvordan man kan oppnå aksept, men det er ikke effektivitet i seg selv som er avgjørende for overlevelse. De hevder, i likhet med Meyer og Rowan (1977), at man må tilpasse seg institusjonaliserte regler for å oppnå legitimitet, ressurser og stabilitet. Slik vi ser det er det vanskelig å definere effektivitet i ideelle organisasjoner. Dette på grunnlag av at det i Leger Uten Grenser er vanskelig å synliggjøre måloppnåelse gjennom objektive kriterier, som eksempelvis profitt (Fallan og Pettersen, 2016). I tillegg nevner respondentene at det er vanskelig å drive effektivt når man jobber innenfor nødhjelp. På bakgrunn av at vi i denne studien tar utgangspunkt i Leger Uten Grenser i norsk kontekst, handler effektivitet om å generere mest mulig penger til formålet.

For å få legitimitet på grunnlag av effektivitet vil Leger Uten Grenser være avhengig av å holde kostnadene i Norge på et minimum. Leger Uten Grenser opplever press fra omgivelsene om effektiv bruk av ressurser, og er dermed avhengig av å ha et godt styringssystem (Kraus et al., 2016; Hyndman og McConville, 2018; Tucker og Parker, 2013a). Dersom Leger Uten Grenser klarer å holde kostnadene på et minimum og bevilge mest mulig midler til formålet, vil de oppfylle en institusjonalisert regel og oppnå legitimitet. Ifølge respondent 4 er organisasjonen forsiktig med hva de bruker penger på, da de ønsker å bevilge mest mulig til formålet. Dette viser at formålet til Leger Uten Grenser gjennomsyrrer alt de gjør. "Social mission ratioen" til Leger Uten Grenser er noe de kommuniserer til omgivelsene. Vi hevder at denne er med på å legitimere Leger Uten Gensers handlinger, og dermed fungere som et objektivt kriterium så lenge minst 80% av innsamlede midler går til formålet.

En viktig faktor for å oppnå legitimitet er ærlighet og ansvarlighet, noe vi finner at Leger Uten Grenser setter høyt. Ifølge Hyndman og McConville (2018) er ansvarlighet viktig for å utvikle,

oppretholde og gjenopprette tillit til ideelle organisasjoner. For Leger Uten Grenser er det viktig å vise både det de gjør feil og det de gjør riktig. Dette gjør de for å unngå å skape et misvisende bilde av seg selv. Respondent 2 hevder at dersom organisasjonen kun viser det de gjør bra og ikke er åpne om feil og utfordringer, vil støttespillerne stille spørsmål ved organisasjonens ærlighet. Ifølge Prakash og Gugerty (2010) blir åpenhet sett på som spesielt viktig i ideelle organisasjoner, da informasjon gjerne er grunnleggende for tillit. Dersom Leger Uten Grenser ikke viser åpenhet, kan det medføre at donorer velger å trekke tilbake eller redusere sine donasjoner (Prakash og Gugerty, 2010). I Leger Uten Grenser tilfelle vil situasjonen bli vanskelig dersom faste donorer velger å trekke seg, da det i 2018 er budsjettert for at 72,5% av inntektene kommer fra faste givere (Vedlegg C, Tabell 3; 2018 Executive Annual Budget Proposal MSF Norway). Dersom organisasjonen skulle få utfordringer med sin legitimitet, finner vi at de må være åpne og legge alle kortene på bordet for å gjenopprette tilliten. Dette kan videre medføre endring i hvordan organisasjonen utøver økonomistyring.

Respondent 5 hevder at Leger Uten Grenser kan oppnå godt omdømme på to måter. De kan enten tilpasse seg for å få godt omdømme, eller gjøre akkurat det de skal. I likhet med dette hevder respondent 2 at dersom man tar vare på etikken, så vil omdømmet ta vare på seg selv. Ifølge Hyndman og McConville (2018) er det ikke bare formelle kommunikasjonskanaler som bygger tillit. De hevder også at eksempelvis deltakelse, observasjon og tilbakemeldinger er tillitsskapende (Hyndman og McConville, 2018). Respondent 7 viser til en situasjon som er med på å bevise at Leger Uten Grenser setter legitimitet høyt. Organisasjonen stoppet innsamlingen etter tsunamien i Indonesia, da de visste at de ikke hadde mulighet til å bruke alle innsamlede midler på tiltenkt formål. De ga dermed en ærlig tilbakemelding til sine støttespillere, noe vi finner at de har tjent på i det lange løp. Med denne gesten viste de at det er viktig at innsamlede midler går til tiltenkt formål. Selv om dette medførte blandede reaksjoner både fra interne og eksterne omgivelser, var det likevel et øyeblikk som ga godt grunnlag for legitimitet og ansvarlighet.

Leger Uten Grenser verdier handler blant annet om at de skal være nøytrale, upartiske og uavhengige. Ifølge respondent 3 er disse prinsippene med på å gi organisasjonen den tilliten de er avhengige av. Respondent 6 hevder at Leger Uten Grenser har et sterkt merkenavn, og at mange bedrifter ønsker å støtte formålet. Flere av respondentene nevner at organisasjonen har strenge retningslinjer for hvem de kan samarbeide med. Leger Uten Grenser har bevisst valgt å ikke ta imot penger fra enkelte bransjer og bedrifter. Dette for å unngå å legitimere det andre bedrifter gjør, og for å vise at de ikke lar seg styre av andres agenda. Dette støttes av Graf og

Rothlauf (2012) funn om at dersom partneren velger å ikke oppføre seg i samsvar med ideelle organisasjoners verdier, vil ideelle organisasjoner lide mer enn et profittmaksimerende foretak. Det er derfor viktig for Leger Uten Grenser å ha strenge retningslinjer og ikke ta imot penger for enhver pris.

For å oppsummere denne diskusjonen hevder vi at Leger Uten Grenser er avhengig av å tilpasse seg omgivelsene og dens krav dersom de skal kunne overleve på lang sikt. Vi finner at organisasjonen kan betraktes som en institusjon, da Leger Uten Grenser tilpasser seg de sosiale behovene i samfunnet. Videre fokuserer Leger Uten Grenser på å være åpen og ærlig, noe som er grunnleggende for opprettholdelse av legitimitet. Vi mener at "social mission ratioen" er legitimitetsskapende, da den viser hvor mange prosent av innsamlede midler som bevilges til formålet. Legitimitet er avgjørende for at organisasjonen skal kunne "redde liv og lindre nød".

Eksterne omgivelser

Situasjonsbestemt teori handler om at det ikke finnes et bestemt styringssystem som passer til alle organisasjoner i alle situasjoner (Otley, 1980). Dette kommer blant annet av at omgivelsene hele tiden er i endring. Store endringer i omgivelsene kan medføre at organisasjonen må endre enkelte av mekanismene i styringspakken. Vi velger her å ta for oss eksterne omgivelser, teknologi, organisasjonsstruktur, størrelse og strategi. Grunnen til at vi velger å ikke diskutere kultur, er at situasjonsbestemt teori i hovedsak tar for seg nasjonalkultur (Chenhall, 2003), noe vi ikke har tilstrekkelig informasjon om.

Når det kommer til eksterne omgivelser blir Leger Uten Grenser eksempelvis påvirket av lovendringer, da dette kan medføre endringer i rutiner og prosedyrer (Malmi og Brown, 2008). Respondent 6 forklarer at den nye personvernloven som er vedtatt av EU vil påvirke hvordan Leger Uten Grenser styrer, og at denne loven vil gjøre alt mye mer komplekst. Det at slike lovendringer forekommer kan få negative konsekvenser for organisasjoner, da det kreves ressurser for å implementere. Dette kan videre få konsekvenser for organisasjonens humanitære arbeid og formål. Det er derfor alltid et spørsmål i Leger Uten Grenser om hva som er viktigst, om det er lover og regler eller å redde liv og lindre nød. Ifølge respondent 4 er politikken blitt inhuman, noe som medfører at organisasjonen vil fortsette å stå opp for humanitære prinsipper. Dette innebærer at organisasjonen forsøker å påvirke omgivelsene. Leger Uten Grenser takket eksempelvis nei til offentlige midler på grunnlag av EU-Tyrkia avtalen, noe som var et forsøk på å frembringe politisk endring.

Organisasjoner har ulike interesser de må forholde seg til. Det hevdes av respondentene at blant annet utenlandske myndigheter, militsgrupper og andre kontrollorganer er viktige interesser for MSF og at Leger Uten Grenser må ta hensyn til disse i styringen. Leger Uten Grenser jobber for å tilfredsstille behov og for å gjøre dette er de avhengig av tilgang til områder. Organisasjonen må eksempelvis betale skatter og avgifter for å oppnå tilgang. Dette kan videre være med på å sette Leger Uten Grenser i vanskelige situasjoner, da det eksempelvis kan komme i konflikt med organisasjonens omdømme og legitimitet som vi tok for oss tidligere. I tillegg til dette hender det at de må legge frem regnskap og andre finansielle dokumenter for å vise uavhengighet, noe som beviser at åpenhet er en viktig faktor i organisasjonens økonomistyring. I dette tilfellet ser vi at åpenhet kan være en viktig faktor for å påvirke omgivelsene. Likevel vil det, ifølge respondent 3, alltid være behovene som er i hovedfokus. Dette medfører at det noen ganger blir tatt risiko, med hensyn til eksempelvis legitimitet.

Når det kommer til Leger Uten Grenser og deres eksterne omgivelser i Norge, hevder flere av respondentene at givere og frivillige er viktige støttespillere. Dette er naturligvis på grunn av at Leger Uten Grenser trenger helsepersonell og andre yrkesgrupper for å utføre organisasjonens arbeid i felt. Samtidig er organisasjonen avhengig av penger for å betale de som er ute i felt og for å få tilgang til utstyr og nødvendige medisiner. Norske myndigheter, legeforeningen, UD og det medisinske miljøet er derfor andre viktige omgivelsesfaktorer som Leger Uten Grenser er avhengig av i Norge og som videre kan påvirke organisasjonens styring. Dette taler for viktigheten av økonomisk styring og styringssystemer, da Leger Uten Grenser i interaksjon med disse interessentene møter flere, komplekse, og gjerne motstridende sett med mål (Herman og Renz, 1999), som de hele tiden må ta hensyn til.

Teknologi omhandler hvordan organisasjonens arbeidsprosesser fungerer (Chenhall, 2003). Leger Uten Grenser er en organisasjon som har som mål å bevilge mest mulig penger til formålet. Dess mindre Leger Uten Grenser bruker på arbeidsprosesser, dess mer kan de bruke på formålet. Samfunnsansvar er viktig i dagens samfunn. Dette gir Leger Uten Grenser mulighet til å forbedre sine prosesser ved hjelp av konsulentselskaper som donerer sine tjenester. Graf og Rothlauf (2012) hevder at profittmaksimerende foretak ønsker å samarbeide med ideelle organisasjoner for å forbedre eget omdømme og legitimitet. På den annen side ønsker ideelle organisasjoner å samarbeide med profittmaksimerende foretak for å fremme egne ferdigheter og ressurser (Graf og Rothlauf, 2012). Et samarbeid med konsulentselskaper er derfor en viktig ressurs for Leger Uten Grenser. Selv om de får god hjelp av konsulentselskaper, er det ikke alltid at tiltakene fungerer som forutsett. Samtidig gir det organisasjonen en kostnadsfri

mulighet til å effektivisere og forbedre styringen. Dette fører til at Leger Uten Grenser får mulighet til å rette mer tid og ressurser til formålet, som naturligvis har høyest prioritet.

Organisasjonsstruktur er en situasjonsbestemt variabel (Chenhall, 2003), da organisasjonens oppbygging kan påvirke hvilke styringsmekanismer som er nødvendig å ta i bruk. Hvordan organisasjonen er strukturert påvirker hvor effektivt organisasjoner kan utføre sitt arbeid (Chenhall, 2003). Alle respondentene informerte om at Leger Uten Grenser er en hierarkisk organisasjon på papiret, og at det er noe annet i realiteten. Dette mye på grunn av organisasjonens kultur. Leger Uten Grenser opererer med skiftende omgivelser, og er dermed avhengig av å respondere raskt. En flat struktur er med på å muliggjøre dette. Likevel har Leger Uten Grenser en diskusjonskultur, som kan sette en brems for effektivitet. Selv om det kan være både positive og negative sider med en diskusjonskultur, finner vi at det i all hovedsak er positivt. Den flate strukturen medfører at organisasjonen har forutsetninger for å være effektive og at de kan unngå strukturell treghet. Dersom organisasjonen skulle stå ovenfor endringer i omgivelsene der det må responderes raskt, har de likevel en formell struktur og autoritetslinjer som kan tre i kraft. Strukturen i Leger Uten Grenser gir dermed flere bidrag til hvordan organisasjonen kan styre sine ansatte.

Leger Uten Grenser er en organisasjon i stadig utvikling, og har vært i kontinuerlig vekst siden oppstarten i Norge. Størrelse i situasjonsbestemt teori er viktig når det kommer til grad av styring (Chenhall, 2003), da små organisasjoner vil kreve mindre styring enn store. Ifølge Chenhall (2003) har større organisasjoner som regel mer makt når det gjelder å kontrollere sine omgivelser. Vi hevder at Leger Uten Grensers vekst viser til en økende grad av givervilje i samfunnet, samtidig som det kan medføre at de får større påvirkningskraft når det kommer til eksempelvis det politiske bildet. I tillegg til dette ser vi på legitimitet som en viktig påvirkningsfaktor og organisasjonens vekst viser at de har legitimitet i samfunnet. Selv om organisasjonen har vokst gjennom årene, har den ifølge respondent 1 likevel en følelse av å være en gründervirksomhet. En entreprenørorganisasjon kjennetegnes ifølge Kvålshaugen og Wennes (2012) av at den er uformell og ustrukturert, og hevder videre at dette ikke nødvendigvis gir langsiktig suksess. Vi finner derimot at Leger Uten Grenser er en ideologisk organisasjon med en felles ide om "å redde liv og lindre nød" (Kvålshaugen og Wennes, 2012). Dette er med på å muliggjøre at organisasjonen har en flat struktur etter hvert som den vokser, som følge av at kultur og verdier er viktige styringsmekanismer. Vi mener at organisasjonsstrukturen er med på å legitimere organisasjonens eksistens, da den uttrykkes formelt.

Strategi er ifølge Chenhall (2003) annerledes fra de andre situasjonsbestemte variablene. Han hevder at strategier er det middelet hvorved ledere kan påvirke naturen til de eksterne omgivelsene, organisasjonens teknologier, struktur, styringskulturen og styringssystemet (Chenhall, 2003). Leger Uten Grenser er avhengig av sine omgivelser, hvilket betyr at endringer kan resultere i at styringen og strategien endres. På bakgrunn av dette hevder flere av respondentene at organisasjonen i hovedsak benytter seg av kortsiktige strategier, da de er avhengig av fleksibel respons. Chenhall (2003) hevder videre at strategi ikke styres av kontekst, men at det er en variabel organisasjonen kan ta i bruk for å påvirke kontekst. I Figur 6 ser vi at organisasjonen eksempelvis har et mål om å påvirke politisk endring, noe som også kommer frem av organisasjonens treårsplan (Vedlegg C, Tabell 3; MSF Norway Multiyear Vision 2017-2019). Vi finner derfor at strategiene kan være med å påvirke organisasjonens kontekst. Likevel mener vi at Leger Uten Grenser har vanskeligheter med å påvirke de fleste situasjonsbestemte variablene.

For å oppsummere dette delkapittelet finner vi at de fleste situasjonsbestemte variablene Chenhall (2003) nevner i sin forskning har innvirkning på Leger Uten Grenser og hvordan de utøver sin styring. Om Leger Uten Grenser skal opprettholde sin posisjon i samfunnet er det derfor viktig at de hele tiden følger med på situasjonsbestemte variabler og tilpasser styringen deretter. Endringer i omgivelsene kan påvirke hvordan Leger Uten Grensers styringspakke settes sammen. Vi finner blant annet at Leger Uten Grenser påvirkes av lovendringer, aktører i landene de opererer i og befolkningens givervilje. Videre finner vi at Leger Uten Grenser har strategier om å påvirke omgivelsene mot politisk endring, men at de har vanskeligheter med å bruke strategiene til å påvirke de andre situasjonsbestemte variablene.

8. Konklusjon

Dette kapittelet omhandler funnene som besvarer problemstillingen "*hva kjennetegner økonomistyringen i ideelle organisasjoner?*". Vi forsøker vi å gi et bilde av hva som kjennetegner økonomistyringen i Leger Uten Grenser. Som følge av at det finnes lite tidligere forskning om temaet er målet å gi bedre innsikt i ideelle organisasjoners økonomistyring og bruk av styringssystemer.

Det første funnet taler for at Leger Uten Grenser kjennetegnes av sterk kulturell styring i styringspakken. Denne styringsmekanismen påvirker de resterende mekanismene organisasjonen benytter seg av og muliggjør blant annet fravær av belønning og kompensasjon. Dette viser at formål og verdier er styrende for de ansattes atferd. I likhet med Malmi og Brown (2008) og Tucker og Thorne (2013) bidrar vi til funn om at styringssystemer fungerer som en pakke. Som følge av at verdier og formål er svært viktig i organisasjonen, viser dette til at Ferreira og Otleys (2009) rammeverk er for snevert til å brukes i analyse av ideelle organisasjoner. Dette på bakgrunn av at de ikke tar tilstrekkelig hensyn til kultur og kontekst. Det kan derimot være en risiko forbundet med kulturell styring, da ideologisk drift kan forekomme. Dersom organisasjonen får for sterkt fokus på uformelle styringsmekanismer kan det påvirke prestasjonen i negativ retning. Det er derfor viktig at de også benytter seg av formelle styringsmekanismer. Dette på bakgrunn av at de ansatte og ledelsen burde ha formelle mål å forholde seg til, da det gir mulighet til å finne ut hvordan organisasjonen presterer.

Det andre funnet taler for at organisasjonen benytter seg av et relasjonelt prestasjonsstyringssystem. Dette innebærer at de ansatte i Leger Uten Grenser inkluderes i design av styringssystemet. Organisasjonen opererer med prestasjonsindikatorer som defineres av formålet, samtidig som de analyserer resultater for å finne bakenforliggende årsaker. Funnene i studien bidrar til forståelse og bruk av Broadbent og Laughlins (2009) konseptuelle modell i en ideell organisasjon. En praktisk implikasjon er viktigheten av at formålet ligger til grunn når prestasjonsindikatorene utvikles. Dette medfører at organisasjonen får riktig fokus og kan være prestasjonsfremmende. "Social mission ratio" er et eksempel på dette, da den har tilknytning til formålet og er svært styrende i det daglige arbeidet. På den annen side finner vi at det er ulikt fokus på prestasjonsindikatorer i de ulike avdelingene. Dette er en risiko for Leger Uten Grenser, da det kan medføre at organisasjonsmedlemmene arbeider mot ulike mål. Vi finner også at diskusjonskulturen kan være en risiko, da den kan føre til treghet i beslutningene.

Videre finner vi at intern kontekst i form av institusjonelle logikker er med på å vise Leger Uten Grenser identitet samt påvirke organisasjonens styringsmekanismer. Vi hevder at Leger Uten Grenser kjennetegnes av diskusjonslogikk, profesjonslogikk, familielogikk og markeds- og kapitalismelogikk. De institusjonelle logikkene vi har definert er basert på organisasjonens verdier og formål. Som følge av at vi ikke benytter oss av forhåndsdefinerte logikker, kommer vi med et viktig teoretisk bidrag. Dette bidrar til teorien om institusjonelle logikker, da vi finner logikker som er spesielle for Leger Uten Grenser. For organisasjonen innebærer logikkene et sterkt fokus på verdier. Vi hevder at dette er viktig for Leger Uten Grenser, da det er fokus på formål og verdier som gjør dem til en ideell organisasjon. Vi finner risiko for organisasjonen når det kommer til sameksistens og harmonisering av de ulike logikkene. Dersom det finnes andre logikker i organisasjonen som ikke baseres på verdier, kan det føre til konflikt blant de ulike logikkene.

Avslutningsvis finner vi at omdømme er viktig for ideelle organisasjoner. Leger Uten Grenser oppnår godt omdømme ved å være åpen og ærlig, samt kommunisere det de gjør. Organisasjonen blir påvirket av eksterne omgivelser og situasjonsbestemte variabler, men har også mulighet til å påvirke disse. Funnene samsvarer med nyinsitusjonell og situasjonsbestemt teori, og studien bidrar til teoriene ved at de brukes i en ideell organisasjon. En praktisk implikasjon er at svekket omdømme og tap av legitimitet vil påvirke både organisasjonens økonomi og tilgang på ressurser. Leger Uten Grenser har ulike interessenter og dermed risiko når det kommer til de ulike interessentenes målsetninger og krav. Det kan oppstå dilemmaer, noe som kan påvirke organisasjonens omdømme hos noen av interessentene. Dette kan eksempelvis påvirke tilgang til midler, personell og områder.

For å oppsummere og svare på problemstillingen, finner vi at økonomistyringen i en ideell organisasjon kjennetegnes av et sterkt fokus på kulturell styring og verdier. Formålet står i sentrum og påvirker de andre styringsmekanismene Leger Uten Grenser tar i bruk. Dette støttes av at prestasjonsstyringssystemet kan kjennetegnes som relasjonelt, noe som innebærer diskusjonskultur, formålsfokusede prestasjonsindikatorer og årsak-virkning analyser. Konteksten til en ideell organisasjon, både intern og ekstern, er av stor betydning for organisasjoners økonomistyring. Intern kontekst påvirker økonomistyringen og styringssystemene innenfra, da logikkene påvirker beslutningene som tas. Beslutningene er gjerne verdiladet og blir tatt med hensyn til formålet. Videre finner vi at ekstern kontekst når det kommer til omdømme, legitimitet og omgivelser er av vesentlig betydning for Leger Uten Grenser. Uten godt omdømme og legitimitet i omgivelsene vil ikke organisasjonen klare å

skaffe midler og kompetanse. Usikkerhet og endringer i omgivelsene påvirker dermed styringssystemene til Leger Uten Grenser.

8.1 Begrensninger ved studien

Begrensninger ved denne studien er at Ferreira og Otleys (2009) rammeverk forutsetter at man intervjuer individer på alle nivå i organisasjonen. I studien har vi kun intervjuet ansatte på administrativt nivå, og har derfor forståelse for at ansatte på andre nivå kan ha andre svar på spørsmålene vi stilte. Dersom vi hadde intervjuet individer på alle nivåene ville vi nok fått mer representativ og mangfoldig data, og kunne dermed svart mer utfyllende på problemstillingen.

8.2 Forlag til videre forskning

Denne studien omhandler hvordan økonomistyring foregår i en ideell organisasjon. Vi ser for oss at videre forskning burde inkludere flere ideelle organisasjoner og gjerne en sammenligning mellom dem. I tillegg til dette burde det forskes på flere nivå innen ideelle organisasjoner, da vi kun har tatt for oss administrativt nivå. Videre kan det bli utført sammenligninger når det kommer til hvordan ulike ideelle organisasjoner bruker sine styringsmekanismer og hvordan de blir påvirket av rasjonaliteter, samt intern og ekstern kontekst.

Vi hevder at fremtidig forskning burde omhandle studier av enkelte styringsmekanismer i styringspakken og styringssystemer for å få en dypere forståelse av hvert element som påvirker den totale økonomistyringen i ideelle organisasjoner. Bruk av strategier, målesystemer og viktigheten av kultur ser vi som relevante mekanismer å forske videre på. Det kan også være relevant at fremtidig forskning ser på forskjellen mellom ideelle organisasjoner og profittmaksimerende foretak med utgangspunkt i økonomistyring og styringssystemer. Til slutt hevder vi at mer omfattende forskning når det kommer til den interne og eksterne konteksten til ideelle organisasjoner er nødvendig, da det tidligere i hovedsak er fokusert på profittmaksimerende foretak og offentlige organisasjoner.

9. Litteraturliste

- Ahrens, T. og Chapman, C. S. (2004) Accounting for Flexibility and Efficiency: A Field Study of Management Control Systems in a Restaurant Chain, *Contemporary Accounting Research*, 21(2), s. 271-301. doi: 10.1506/VJR6-RP75-7GUX-XH0X.
- Alford, R. R. og Friedland, R. (1985) *Powers of theory: Capitalism, the state, and democracy*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Anthony, R. N. (1965) *Planning and control systems : a framework for analysis*. Boston: Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University.
- Anthony, R. N. og Young, D. W. (1999) *Management Control in Nonprofit Organizations*. New York: McGraw-Hill.
- Anthony, R. N. og Young, D. W. (2003) *Management Control in Nonprofit Organizations*. 7. utg. New York: McGraw-Hill.
- Anthony, R. N. og Govindarajan, V. (2004) *Management Control Systems*. 11. utg. New York: McGraw-Hill/Irwin.
- Anthony, R. N. og Govindarajan, V. (2007) *Management control systems*. 12. utg. Boston: McGraw-Hill/Irwin.
- Bagnoli, L. og Megali, C. (2011) Measuring Performance in Social Enterprises, *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 40(1), s. 149-165. doi: 10.1177/0899764009351111.
- Balser, D. og McClusky, J. (2005) Managing stakeholder relationships and nonprofit organization effectiveness, *Nonprofit Management and Leadership*, 15(3), s. 295-315. doi: 10.1002/nml.70.
- Battilana, J. og Dorado, S. (2010) Building Sustainable Hybrid Organizations: The Case of Commercial Microfinance Organizations, *Academy of Management Journal*, 53(6), s. 1419-1440. doi: 10.5465/amj.2010.57318391.
- Becker, K., Antuar, N. og Everett, C. (2011) Implementing an employee performance management system in a nonprofit organization, *Nonprofit Management & Leadership*, 21(3), s. 255-271. doi: 10.1002/nml.20024.
- Besharov, M. L. og Smith, W. K. (2014) Multiple Institutional Logics in Organizations: Explaining Their Varied Nature and Implications, *Academy of Management Review*, 39(3), s. 364-381. doi: 10.5465/amr.2011.0431.
- Bhavesh, S. P. *et al.* (2015) Mission statements and performance in non-profit organisations, *Corporate Governance: The international journal of business in society*, 15(5), s. 759-774. doi: 10.1108/CG-07-2015-0098.
- Binder, A. (2007) For love and money: Organizations' creative responses to multiple environmental logics, *Theory and Society*, 36(6), s. 547-571. doi: 10.1007/s11186-007-9045-x.
- Bonner, S. E. og Sprinkle, G. B. (2002) The effects of monetary incentives on effort and task performance: theories, evidence, and a framework for research, *Accounting, Organizations and Society*, 27(4), s. 303-345. doi: 10.1016/S0361-3682(01)00052-6.
- Broadbent, J. og Laughlin, R. (2009) Performance management systems: A conceptual model, *Management Accounting Research*, 20(4), s. 283-295. doi: 10.1016/j.mar.2009.07.004.
- Chenhall, R. H. og Morris, D. (1995) Organic decision and communication processes and management accounting systems in entrepreneurial and conservative business organizations, *Omega*, 23(5), s. 485-497. doi: 10.1016/0305-0483(95)00033-K.
- Chenhall, R. H. (2003) Management control systems design within its organizational context: findings from contingency-based research and directions for the future, *Accounting, Organizations and Society*, 28(2), s. 127-168. doi: 10.1016/S0361-3682(01)00027-7.

- Chenhall, R. H., Hall, M. og Smith, D. (2017) The expressive role of performance measurement systems: A field study of a mental health development project, *Accounting, Organizations & Society*, 63, s. 60-75. doi: 10.1016/j.aos.2014.11.002.
- Clegg, S., Kornberger, M. og Pitsis, T. (2005) *Managing and organizations: an introduction to theory and practice*. London: Sage.
- Deephouse, D., L. og Carter, S. M. (2005) An Examination of Differences Between Organizational Legitimacy and Organizational Reputation*, *Journal of Management Studies*, 42(2), s. 329-360. doi: 10.1111/j.1467-6486.2005.00499.x.
- Dent, J. F. (1991) Accounting and organizational cultures: A field study of the emergence of a new organizational reality, *Accounting, Organizations and Society*, 16(8), s. 705-732. doi: 10.1016/0361-3682(91)90021-6.
- Fallan, L. og Pettersen, I. J. (2016) *Bedriftsøkonomiske atferdsteorier : endrede perspektiver på atferd, koordinering og organisering*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Ferreira, A. (2002) *Management accounting and control systems design and use: an exploratory study in Portugal*, Lancaster University.
- Ferreira, A. og Otley, D. (2009) The design and use of performance management systems: An extended framework for analysis, *Management Accounting Research*, 20(4), s. 263-282. doi: 10.1016/j.mar.2009.07.003.
- Flamholtz, E. G., Das, T. K. og Tsui, A. S. (1985) Toward an integrative framework of organizational control, *Accounting, Organizations and Society*, 10(1), s. 35-50. doi: 10.1016/0361-3682(85)90030-3.
- Friedland, R. og Alford, R. (1991) Bringing Society Back In: Symbols, Practices and Institutional Contradictions, i Powell, W. og Dimaggio, P. (red.) *The new institutionalism in organizational analysis*. University Of Chicago Press, s. 232-263.
- Frumkin, P. og Galaskiewicz, J. (2004) Institutional isomorphism and public sector organizations, *Journal of public administration research and theory*, 14(3), s. 283-307. doi: 10.1093/jopart/muh028.
- Graf, N. F. S. og Rothlauf, F. (2012) Firm-NGO collaborations, *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, 82(6), s. 103-125. doi: 10.1007/s11573-012-0628-2.
- Green, S. G. og Welsh, M. A. (1988) Cybernetics and Dependence: Reframing the Control Concept, *Academy of Management Review*, 13(2), s. 287-301. doi: 10.5465/amr.1988.4306891.
- Habermas, J. (1984) *The theory of communicative action I, Reason and the rationalization of society*. Boston, Mass: Beacon Press.
- Hall, M. og O'Dwyer, B. (2017) Accounting, non-governmental organizations and civil society: The importance of nonprofit organizations to understanding accounting, organizations and society, *Accounting, Organizations and Society*, 63, s. 1-5. doi: 10.1016/j.aos.2017.11.001.
- Herbert, L., Killough, L. N. og Steiss, A. W. (1987) *Accounting and control for governmental and other nonbusiness organizations*. New York: McGraw-Hill.
- Herman, R. D. og Renz, D. O. (1999) Theses on Nonprofit Organizational Effectiveness, *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 28(2), s. 107-126. doi: 10.1177/0899764099282001.
- Hyndman, N. og McConville, D. (2018) Trust and accountability in UK charities: Exploring the virtuous circle, *The British Accounting Review*, 50(2), s. 227-237. doi: 10.1016/j.bar.2017.09.004.
- Hyndman, N. og McKillop, D. (2018) Public services and charities: Accounting, accountability and governance at a time of change, *The British Accounting Review*, 50(2), s. 143-148. doi: 10.1016/j.bar.2018.01.001.

- Ittner, C. D. og Larcker, D. F. (2001) Assessing empirical research in managerial accounting: a value-based management perspective, *Journal of Accounting and Economics*, 32(1), s. 349-410. doi: 10.1016/S0165-4101(01)00026-X.
- Jacobsen, D. I. (2015) *Hvordan gjennomføre undersøkelser? : innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. 3. utg. Oslo: Cappelen Damm akademisk.
- Johanson, D. og Madsen, D. Ø. (2013) Økonomisk styring i Norge, *Magma*, s. 18-30. Tilgjengelig fra: <https://www.magma.no/okonomisk-styring-i-norge>.
- Johnson, G., Scholes, K. og Whittington, R. (2005) *Exploring Corporate Strategy: Text and Cases*, 7. utg. Prentice-Hall Financial Times: Pearson Education Limited.
- Knutsen, W. L. (2012) Adapted Institutional Logics of Contemporary Nonprofit Organizations, *Administration & Society*, 44(8), s. 985-1013. doi: 10.1177/0095399712438371.
- Kraus, K., Kennergren, C. og von Unge, A. (2016) The interplay between ideological control and formal management control systems e A case study of a non-governmental organisation, *Accounting, Organizations and Society*, 30, s. 1-18. doi: 10.1016/j.aos.2016.02.001.
- Kruis, A.-M., Speklé, R. F. og Widener, S. K. (2016) The Levers of Control Framework: An exploratory analysis of balance, *Management Accounting Research*, 32, s. 27-44. doi: 10.1016/j.mar.2015.12.002.
- Kvålshaugen, R. og Wennes, G. (2012) *Organisere og lede: dilemmaer i praksis*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Leger Uten Grenser (2014) *Janne i Sør-Sudan*. Tilgjengelig fra: <https://legerutengrenser.no/vart-arbeid/feltblogg/feltbrev-fra-janne-i-sor-sudan> (Hentet: 27.04 2018).
- Leger Uten Grenser (2017a) *Årsrapport 2016*. Tilgjengelig fra: https://legerutengrenser.no/sites/default/files/files/report_2016_annual_report_arsrapport_2016.pdf (Hentet: 12.02 2018).
- Leger Uten Grenser (2017b) *Grunnprinsipper*. Tilgjengelig fra: <https://legerutengrenser.no/om-oss/grunnprinsipper> (Hentet: 04.02 2018).
- Leger Uten Grenser (2018) *Feltbrev: Evy i Irak*. Tilgjengelig fra: <https://legerutengrenser.no/vart-arbeid/feltblogg/evy-i-irak> (Hentet: 27.04 2018).
- Malmi, T. og Brown, D. A. (2008) Management control systems as a package—Opportunities, challenges and research directions, *Management Accounting Research*, 19(4), s. 287-300. doi: 10.1016/j.mar.2008.09.003.
- March, J. G. og Olsen, J. P. (1976) *Ambiguity and choice in organizations*. Bergen: Universitetsforlaget.
- McPherson, C. M. og Sauder, M. (2013) Logics in Action: Managing Institutional Complexity in a Drug Court, *Administrative Science Quarterly*, 58(2), s. 165-196. Tilgjengelig fra: <http://www.jstor.org/stable/43546647>.
- Merchant, K. A. og Otley, D. T. (2006) A Review of the Literature on Control and Accountability, i Chapman, C. S., et al. (red.) *Handbooks of Management Accounting Research*. Elsevier, s. 785-802.
- Merchant, K. A. og Van der Stede, W. (2007) *Management control systems : performance measurement, evaluation and incentives*. 2. utg. Harlow: Prentice Hall/Financial Times.
- Meyer, J. W. og Rowan, B. (1977) Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony, *American Journal of Sociology*, 83(2), s. 340-363. doi: 10.1086/226550.
- Mihaltan, D. C., Vitan, D. og Cucui, G. (2015) Analysing the financial effectiveness of the nonprofits. Case study on health nonprofits, *Procedia Economics and Finance*, 26, s. 367-374.
- Miles, M. B. og Huberman, A. M. (1994) *Qualitative data analysis: an expanded sourcebook*. 2. utg. Thousand Oaks, California: Sage.

- Moore, M. H. (2000) Managing for Value: Organizational Strategy in for-Profit, Nonprofit, and Governmental Organizations, *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 29(1), s. 183-204. Tilgjengelig fra: <http://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/0899764000291S009>.
- Mundy, J. (2010) Creating dynamic tensions through a balanced use of management control systems, *Accounting, Organizations and Society*, 35(5), s. 499-523. doi: 10.1016/j.aos.2009.10.005.
- Nyeng, F. (2004) *Vitenskapsteori for økonomer*. Oslo: Abstrakt forlag.
- O'Dwyer, B. og Unerman, J. (2008) The paradox of greater NGO accountability: A case study of Amnesty Ireland, *Accounting, Organizations and Society*, 33(7), s. 801-824. doi: 10.1016/j.aos.2008.02.002.
- Otley, D. (1999) Performance management: a framework for management control systems research, *Management Accounting Research*, 10(4), s. 363-382. doi: 10.1006/mare.1999.0115.
- Otley, D. T. (1980) The contingency theory of management accounting: Achievement and prognosis, *Accounting, Organizations and Society*, 5(4), s. 413-428. doi: 10.1016/0361-3682(80)90040-9.
- Ouchi, W. G. (1979) A conceptual framework for the design of organizational control mechanisms, i Emmanuel, C., et al. (red.) *Readings in Accounting for Management Control*. Boston, MA: Springer US, s. 63-82.
- Polletta, F. og Jasper, J. M. (2001) Collective Identity and Social Movements, *Annual Review of Sociology*, 27(1), s. 283-305. doi: 10.1146/annurev.soc.27.1.283.
- Prakash, A. og Gugerty, M. K. (2010) Trust but verify? Voluntary regulation programs in the nonprofit sector, *Regulation & Governance*, 4(1), s. 22-47. doi: doi:10.1111/j.1748-5991.2009.01067.x.
- Ringdal, K. (2013) *Enhet og mangfold: samfunnsvitenskapelig forskning og kvantitativ metode*. 3. utg. Bergen: Fagbokforlaget.
- Rockart, J. F. (1979) Chief executives define their own data needs, *Harvard business review*, 57(2), s. 81-93. Tilgjengelig fra: <http://europemc.org/abstract/MED/10297607>.
- Saunders, M. N. K., Lewis, P. og Thornhill, A. (2016) *Research methods for business students*. 7. utg. Harlow: Pearson.
- Schein, E. (1997) *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Selznick, P. (1984) *Leadership in administration : a sociological interpretation*. Berkeley, California: University of California Press.
- Selznick, P. (1996) Institutionalism "Old" and "New", *Administrative Science Quarterly*, 41(2), s. 270-277. doi: 10.2307/2393719.
- Simons, R. (1995) *Levers of control : how managers use innovative control systems to drive strategic renewal*. Boston, Mass: Harvard Business School Press.
- Simons, R. (2000) *Performance measurement & control systems for implementing strategy : text & cases*. Upper Saddle River, N.J: Prentice Hall.
- Spradley, J. P. (1979) *The ethnographic interview*. New York: Holt, Rinehart & Winston.
- Strauß, E. og Zecher, C. (2013) Management control systems: a review, *Journal of Management Control*, 23(4), s. 233-268. doi: 10.1007/s00187-012-0158-7.
- Stringer, C. (2007) Empirical performance management research: observations from AOS and MAR, *Qualitative Research in Accounting & Management*, 4(2), s. 92-114. doi: 10.1108/11766090710754187.
- Thompson, J. A. og Strickland III, A. (2003) *Strategic Management: Concepts and Cases*. 13. utg. New York: McGraw-Hill Higher Education.
- Thornton, P. H. og Ocasio, W. (1999) Institutional Logics and the Historical Contingency of Power in Organizations: Executive Succession in the Higher Education Publishing

- Industry, 1958- 1990, *American Journal of Sociology*, 105(3), s. 801-843. doi: 10.1086/210361.
- Thornton, P. H. og Ocasio, W. (2008) Institutional logics, *The Sage handbook of organizational institutionalism*, 840, s. 99-128.
- Thornton, P. H., Ocasio, W. og Lounsbury, M. (2012) *The institutional logics perspective : a new approach to culture, structure, and process*. Oxford: Oxford University Press.
- Tjora, A. H. (2012) *Kvalitative forskningsmetoder i praksis*. 2. utg. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Tucker, B. og Thorne, H. (2013) Performance on the right hand side: Organizational performance as an antecedent to management control, *Qualitative Research in Accounting & Management*, 10(3/4), s. 316-346. doi: 10.1108/QRAM-10-2012-0043.
- Tucker, B. P., Thorne, H. og Gurd, B. W. (2013) Uncharted Waters: Exploring the Relationship between Strategy Processes and Management Control Systems in the Nonprofit Sector, *Nonprofit Management and Leadership*, 24(1), s. 109-133. doi: 10.1002/nml.21083.
- Tucker, B. P. og Parker, L. D. (2013a) Managerial Control and Strategy in Nonprofit Organizations: Doing the Right Things for the Wrong Reasons?, *Nonprofit Management and Leadership*, 24(1), s. 87-107. doi: 10.1002/nml.21082.
- Tucker, B. P. og Parker, L. D. (2013b) Out of control? Strategy in the NFP sector: the implications for management control, *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 26(2), s. 234-266. doi: 10.1108/09513571311303729.
- Wallace, W. L. (1994) *A Weberian Theory of Human Society: Structure and Evolution*. New Brunswick, New Jersey: Rutgers University Press.
- Weber, M. (1978) *Economy and society: An outline of interpretive sociology*. Berkeley, CA: University of California Press.
- White, H. C. (1992) *Identity and control: a structural theory of social action*. Princeton, N.J: Princeton University Press.
- Zilber, T. B. (2002) Institutionalization as an Interplay between Actions, Meanings, and Actors: The Case of a Rape Crisis Center in Israel, *The Academy of Management Journal*, 45(1), s. 234-254. doi: 10.2307/3069294.
- Zimmerman, J. L. (2005) *Accounting for decision making and control*. 4. utg. New York: Irwin.

10. Vedlegg

10.1 Vedlegg A: Intervjuguide Leger Uten Grenser

Om prosjektet:

- Informere deltaker om prosjektet: Masteroppgave, caseundersøkelse, skal studere hvordan økonomiske styringssystemer blir brukt i ideelle organisasjoner, her Leger uten Grenser. Intervjuer deg fordi vi tror du har god kunnskap å komme med angående dette temaet.
- Informere om at intervjuet vil bli tatt opp, for lettere å få gjengitt det som blir fortalt.
- Prosjektet er meldt inn til Personvernombudet for forskning. Informere om at intervjudata blir behandlet konfidensielt og anonymiseres ("Hva vil det si?"), og vil bli slettet elektronisk den 24. Mai 2018, ved prosjektets slutt.
- Informere om informasjonsskriv, få samtykke.
- Har du noen spørsmål angående forskningsprosjektet?

Åpningsspørsmål:

- Navn og utdanning
- Kan du si litt om stillingen din i Leger Uten Grenser?
- Hvor lenge har du arbeidet i Leger Uten Grenser? Tidligere erfaring?

Hoveddel - Økonomisk styring spørsmål:

- Hvordan vil du definere "økonomisk styring" i en organisasjon?
- Hva ser du på som god "økonomisk styring"?
1. Visjon og misjon
 - Kan du fortelle om visjonen og misjonen (formålet) til Leger uten Grenser?
- Har dere noen verdier?
- Har dere noen overordnede mål?
- Hvordan formidles visjon, misjon og mål ut i organisasjonen og til omgivelsene?
Skriftlig, muntlig?
- Er visjon, misjon og overordnede mål med på å inspirere og motivere deg som ansatt?
 - Hvordan balanseres ideelle og økonomiske faktorer i styringen i Leger Uten Grenser?
 - Hvordan skjer utformingen av visjon og overordnede mål?
- Hvordan deltar man i denne prosessen? Skriftlig, muntlig?
- Har dere i Norge deres egne mål som er uavhengig av den internasjonale organisasjonen?
 - Har dere en Codes of Conduct (Etske retningslinjer) som er med på å sette grenser for hva de ansatte kan og ikke kan gjøre?
- Kan du fortelle oss litt om disse grensene? Er det nyttig å ha grenser synes du?
- Får dere lov til å handle fritt innenfor disse grensene? (styring og muliggjøring)
 2. Nøkkel suksessfaktorer
 - Hva definerer du som "suksess" for organisasjonen?
 - Hvilke faktorer tror du er viktigst for organisasjonens framtidige suksess?
- Hva må dere gjøre bra for å oppnå suksess i deres arbeid?
 - I hvilken grad følges målene opp fra periode til periode? (Virksomhetsgjennomgang)

- I hvilken grad har du påvirket utvikling av viktige suksessfaktorer?
 - Har du mulighet til å delta i oppfølgingen av viktige suksessfaktorer?
 - Diskuteres oppfølging av viktige suksessfaktorer i organisasjonen?
 - Diskuterer dere årsaker til måloppnåelse av viktige suksessfaktorer?
 - Opplevs oppfølging av viktige suksessfaktorer som bare rapportering, eller deltar man aktivt sammen med ledelsen i rapportering og oppfølging?
3. Organisasjonens struktur
- Hvor stor del av organisasjonen er frivillige arbeidere, og hvor stor del er fast ansatte i Leger Uten Grenser?
 - Hvor mange er ute i felt til enhver tid og hvor mange er innom organisasjonen i løpet av ett år?
 - Hvordan ser Leger Uten Grensers organisasjonsstruktur ut?
 - Fungerer strukturen slik som kartet viser? (Hvem rapporterer de ute til?)
 - Hvor ofte diskuterer du strukturen? For eksempel det siste halve året?
 - I hvilken grad påvirker organisasjonsstrukturen hvordan styring utføres i organisasjonen?
 - Hvordan foregår kommunikasjonen mellom de forskjellige nivåene i organisasjonen?
 - Er dere flinke til å lytte til de som er ute i felt?
4. Strategi og planer
- Hvilke strategier og planer har organisasjonen?
 - Har dere langsiktige strategier og kortsiktige strategier? Også i forhold til kriser?
 - Hvilke ser du på som viktigst?
 - Hvordan blir strategier og planer kommunisert til øvrige medlemmer av organisasjonen? Skriftlig, muntlig, allmøter etc?
 - Hvordan blir strategier og planer kommunisert til omgivelsene?
 - Hvem definerer strategien, er det på lokalt plan eller på internasjonalt plan?
 - Er dere i Norge involvert i strategiutviklingen?
 - Bestemmer dere mye selv?
5. Nøkkelprestasjonsmål og målsetting
- I hvilken grad bruker dere styringsverktøy for å måle prestasjoner? (Budsjett, BSC, benchmarking, kalkyler, bonussystemer).
 - Har organisasjonen noen prestasjonsmål (for eksempel medarbeidertilfredshet)? Hva er organisasjonens viktigste prestasjonsmål?
 - Kan du fortelle om hvordan prestasjonsmål rapporteres i organisasjonen? Finansielle (nøkkeltall) eller ikke-finansielle?
 - Har dere en plan for hvordan prestasjonsmålene skal formidles?
 - Hvordan kommer man frem til prestasjonsmålene? Utarbeidelse av for eksempel nøkkeltall, årsak-virkning?
 - Vet de ansatte hvilken innsats som kreves for å nå disse målene?
 - Hvor ofte rapporteres prestasjonsmålene?
 - Hvordan ser rapportene ut? Er det standardiserte rapporter? Har det vært endringer i rapportene de siste årene?
6. Evaluering av prestasjon
- På hvilket nivå evaluerer Leger Uten Grenser prestasjon?
 - Individ, gruppe eller organisasjonsnivå?

- Har organisasjonen noen rutiner som følges når det kommer til evaluering av prestasjoner?
 - Er prestasjonsevalueringen hovedsakelig objektiv (ex ante – enig på forhånd), subjektiv (ex post) eller en miks?
 - Dersom det oppstår avvik fra plan, blir disse fulgt opp? Hvordan?
 - Hvordan tror du at de ansatte blir påvirket av prestasjonsmålingen?
7. Belønningssystem
- Hvilke belønninger, finansielle og/eller ikke-finansielle (ros, mnd ansatt diplom etc), vil ledere og andre ansatte oppnå dersom de når prestasjonsmålene?
 - Dersom det ikke oppnås, vil det få negative konsekvenser?
 - Hvilke grupper i organisasjonen får fast lønn/belønning for sitt arbeid?
 - Tilbyr dere noe annet enn finansiell belønning til de frivillige for arbeidet sitt? Dagpenger?
 - Hvorfor tror du folk ønsker å være frivillig?
8. Organisasjonskultur
- Hva legger du i begrepet organisasjonskultur?
 - Hvordan oppfatter du organisasjonskulturen i bedriften? Ser du på den som åpen (påvirkbar), lukket eller en mellomting?
 - Påvirker organisasjonskulturen styringssystemene i organisasjonen?
 - Tillit?
 - Synes du at organisasjonskultur er en viktig faktor for suksess? Hvorfor?
 - Fokuseres det på holdninger og verdier når dere skal rekruttere nyansatte?
9. Interessenter/Omgivelser
- Hva vil du trekke frem som er spesielt viktig når det kommer til styring (ref. def om styring)? - Hva tror du er med på å påvirke styringen utenfra?
 - Hva mener du er de viktigste eksterne utfordringen som organisasjonen møter?
 - Fører usikkerheter i omgivelsene til endring av visjon, misjon, mål, strategi, struktur, målinger, belønninger og kultur etc.?
 - I dag er det diskusjoner i samfunnet omkring ideelle organisasjoner og deres utøvelse av samfunnsansvar. Har det vært situasjoner rundt Leger Uten Grenser som har vært utfordrende økonomisk og etisk?
 - Har det påvirket hvordan Leger Uten Grenser utøver styring?
 - Hvem er de viktigste aktørene som Leger Uten Grenser møter?
 - Kunder, ansatte, pengedonorere, staten, frivillige, leverandører, osv. Forklar gjerne hvorfor.
 - I hvilken grad er det viktig for Leger Uten Grenser å oppnå et godt omdømme, og hvorfor?
 - Ser dere til privat sektor når dere utarbeider styringssystemer i Leger Uten Grenser?

Avslutning

- Har du noe du vil tilføye? Noe annet du synes kan være relevant for vårt tema?
- Vi vil transkribere intervjuene, noe du har mulighet til å få tilgang til om dette er ønskelig for deg? Deretter starter analysearbeidet. Igjen: dataene vil anonymiseres og behandles konfidensielt. Sletter intervjudataene elektronisk senest 24. Mai.
- Kan vi kontakte deg senere om det er noe vi lurer på? Takk for deltakelsen.

10.2 Vedlegg B: Intervjuoversikt

Respondent	Dato	Sted	Varighet
Respondent 1	08.02.17	Arbeidsplass	00:49:00
Respondent 2	09.02.17	Arbeidsplass	01:04:00
Respondent 3	08.02.17	Arbeidsplass	01:46:00
Respondent 4	08.02.17	Arbeidsplass	01:03:00
Respondent 5	09.02.17	Arbeidsplass	00:51:00
Respondent 6	08.02.17	Arbeidsplass	01:06:00
Respondent 7	09.02.17	Arbeidsplass	01:34:00
Respondent 8	08.02.17	Arbeidsplass	00:50:00

Tabell 2: Intervjuoversikt

10.3 Vedlegg C: Dokumentoversikt

#	Dokumentnavn	Dokumenttype
1	Årsrapport Leger Uten Grenser Norge	Offisiell rapport
2	Financial Control Principles	Internt dokument
3	Annual Cycle MSF Norge	Internt dokument
4	MSF Norway review of 2017 and annual plan 2018 (short version)	Intern rapport
5	MSG Chantilly Identity Text: Who is Medicins Sans Frontiers?	Internt dokument
6	Advisory on Financial Behaviour	Internt dokument
7	Governance in MSF	Internt dokument
8	2018 Executive Annual Budget Proposal MSF Norway	Intern rapport
9	The Medicins Sans Frontiers Charter	Internt dokument
10	Finance Control Policy	Internt dokument
11	MSF Norway Multiyear Vision 2017-2019	Internt dokument
12	Organisasjonskart	Internt dokument
13	Indicator Report 2017	Internt dokument (Excel)
14	Annual Framework 2017	Intern rapport (Excel)

Tabell 3: Dokumenter tilgjengelig i studien