



GÖTEBORGS UNIVERSITET
HANDELSHÖGSKOLAN

Ideella organisationer

En jämförande studie om organisering på en ny och en
väletablerad organisation

Företagsekonomiska institutionen

Management & Organisation

HT16

Kandidatuppsats

Samuel Hamberg 931128

Matilda Palm 931129

Handledare: Petra Adolfsson

Abstract

Title: Non-profit organizations, *a comparative study about the organizing of one new and one established organization*

Authors: Samuel Hamberg, Matilda Palm

Institute: The Department of Business Administration, School of Business, Economics and Law, University of Göteborg

Tutor: Petra Adolfsson

Pages: 49

Keywords: Non-profit, NGO, organization, organizing, volunteer

Background

Typically, the most common way of studying an organization, has been from its structural design, however, more lately organizations are viewed as continuously changing processes. To review an organization from the perspective of it being a process is an exciting topic, therefore, we have completed a comparative study on two organizations, each differing in age and size. We will be using non-profit organizations for the purpose of our study.

Aim

The aim of the study is to gain a stronger understanding of the process of organization that occurs in non-profit organizations by exploring the differences and similarities in the way they both organize.

Results and conclusions

No matter the age and size of the organizations, they are similar in several ways. Both of the organizations are able to adapt quickly to changing situations. We also saw significant differences in how they organize their organization. An example is how they arrange their division of labor. These results are based on two organizations and cannot represent the entire non-profit sector.

Förord

Vi vill rikta ett stort tack till Göteborgs Räddningsmission och Black Dot för deras medverkande som har gjort studien möjlig. Vi vill även tacka vår handledare Petra Adolfsson för vägledning och goda råd under arbetets gång.

Öckerö, januari 2017

Matilda Palm, Samuel Hamberg

1. INLEDNING	1
1.1 PROBLEMFÖRMULERING	3
1.2 SYFTE OCH FRÅGESTÄLLNING	4
1.3 AVGRÄNSNING	4
2. TIDIGARE FORSKNING OCH TEORETISK REFERENS RAM	5
2.1 DEN IDEELLA ORGANISATIONEN	5
2.2 BEGREPP	7
2.3 ORGANISATION OCH ORGANISERING	8
2.4 HANDLINGSNÄT	9
2.5 ANALYSMODELL	12
3. METOD	13
3.1 KVALITATIV METOD	13
3.2 INTERVJUER	14
3.3 URVAL	14
3.3.1 ORGANISATIONER	14
3.3.2 ORGANISATIONS BESKRIVNINGAR	15
3.3.3 INTERVJUPERSONER	16
3.4 TROVÄRDIGHET	18
3.5 ETISKA ASPEKTER	19
3.6 BEARBETNING AV MATERIAL	20
4. ANALYS	22
4.1 ARBETSFÖRDELNING	22
4.2 KOMMUNIKATION	29
4.3 HUR DE ARBETAR MED NYA IDÉER	34
4.4 AVSLUTNING ANALYS	40
5. SLUTDISKUSSION	42
5.1 AVSLUTNING OCH VIDARE FORSKNING	45
6. REFERENS LISTA	47
7. BILAGA	49

1. Inledning

“Organisera er” ropar fotbollstränaren till en av spelarna, från sidan av planen under en fotbollsmatch. Det är inte bara i fotbollsmatcher det behövs organisering utan det är något som ständigt sker i olika sammanhang. På jobbet, i skolan, på fritiden, ja organisering kan ske på en mängd olika sätt. Det som är gemensamt för all organisering är att det är människor som styr och sätter upp en plan för hur någonting ska genomföras. För att underlätta organiseringen i en fotbollsmatch ges exempelvis spelarna olika positioner, där positionen bestämmer vilken roll och uppgift spelaren har. Tränare använder även fysiska hjälpmedel som till exempel tavlor, för att rita upp spelsekvenser och kaptensbindeln markerar vem det är som ska föra lagets talan. Idrottsföreningar är det största området inom ideell sektor, men det är inte bara inom sport hjälpmedel används för att organisera sig utan det används i flera olika sammanhang. De hjälpmedel som finns tillgängliga påverkar vårt sätt att organisera oss. Internet har till exempel förändrat sättet att kommunicera, och därmed hur organisering sker. “Sitt inte och gnäll – organisera er!” uttryckte Ken Loach sig när han kommenterade USA:s valresultat i november 2016 (gp.se). Loach uppmanar människor till att tillsammans organisera sig mot ett gemensamt mål för att förändra samhället. Vi tycker det är intressant när människor tillsammans organiserar sig för ett gemensamt mål, utan ett ekonomiskt vinstintresse. Vi har därför valt att studera organisering inom två ideella organisationer som vill vara med och påverka, samt utveckla Göteborgs stad med omnejd. Vi valde samhällsfrågor som inriktning då vi tycker det är intressant att studera organisationer som befinner sig i dynamiska miljöer och som ständigt påverkas av samhällets behov.

I Sverige finns det idag över 200 000 ideella organisationer som verkar inom olika områden i samhället (Leopold, 2006). Vad är då en ideell organisation? Enligt Wijkström och Lundström (2002) ingår en ideell organisation varken i den privata eller offentliga sektorn, utan de placerar den mitt emellan, i det civila samhället.

I beskrivningar av det svenska samhället under de två senaste seklen har grupper av ideella och idéburna organisationer försetts med många etiketter. De har beskrivits och sorterats med hjälp av begrepp som associationerna, stiftelseväsendet, folkrörelserna, föreningslivet eller intresseorganisationerna. (Wijkström och Lundström, sid. 1, 2002)

I likhet med att de olika etiketterna skiljer sig åt, kan också syftet och strukturen hos de olika organisationerna variera inom flera olika områden. Den ideella organisationen består till stor del av ideella krafter och ideellt engagemang. Den ger människor möjlighet att hjälpa andra människor och samtidigt utöva sina intressen (Wijkström och Lundström, 2002).

Engagemanget handlar också om att människor vill ta sitt sociala ansvar till att verka för något som är större än sig själv och känna tillhörighet. I jämförelse med andra länder har Sverige ett stort ideellt engagemang och det största sker inom idrottsföreningar (Svedberg, von Essen & Jegermalm, 2010). Det har också visat sig att de flesta människor som engagerar sig ideellt är verksamma inom fler än en ideell organisation (Svedberg, von Essen & Jegermalm, 2010).

När vi sökt efter tidigare forskning om ideella organisationer fann vi att det ofta råder en generalisering av hur ideella organisationer är och fungerar. Generaliseringen kan bero på att forskningen ofta handlar om jämförelser mellan organisationer inom flera sektorer, således behövs generaliseringen för att få fram en tolkningsbar analys. Ett exempel på detta är "Mellan löften om särart och krav på evidens" av Ulf Hammare (2013). Hammare har gjort en studie om hur anställdas föreställningar om mångfald skiljer sig beroende av om de arbetar inom privat, offentlig eller ideell sektor. Forskning som jämför ideella organisationers organisering är ett ämne som vi upplever är relativt outforskat. Avhandlingen; *Normer och praxis: tre ideella föreningar och deras redovisning* av Agneta Gustafson (2006) var en av få publikationer som jämför ideella organisationer med varandra, men den berör redovisningsseder och normer vilket inte är inom vårt intresseområde. Professorerna Helmut K. Anheier och Wolfgang Seibel (1990) har forskat om ideella sektorer och jämfört olika länder med varandra. De lyfter även fram att få jämförelser har gjorts inom den ideella sektorn. Deras studie gick ut på att jämföra ideella sektorer runt om i världen. Studien gjordes år 1990 och trots att mycket har hänt inom organisationsforskningen sedan dess, hade vi svårigheter med att hitta jämförande studier inom den ideella sektorn. Vi såg en möjlighet att bidra till att fylla detta tomrum när det kommer till jämförelser av hur ideella organisationer organiserar sig. Vi anser att det är viktigt att få mer kunskap om hur ideella organisationer fungerar då de fyller en viktig samhällsfunktion. Vi fann även artikeln *Translation impossible? Accounting for a city project* skriven av Barbara Czarniawska (2010) där hon studerar komplexiteten av översättningar från politiska beslut till verkliga händelser. Här fick vi idén att studera hur ideella organisationer använder sig av översättning för att möta

samhällets behov. Vi vill ta reda på hur organisering ter sig i ideella organisationer som riktar sig mot samhällets utmaningar.

1.1 Problemformulering

Ideella organisationer finns inom många olika områden i Sverige och är en viktig del för att det svenska samhället ska fungera. Ideella organisationer fyller ett behov som varken offentlig eller privat sektor har förmågan att täcka. Vi är intresserade av att studera hur organisering av arbetet ser ut i en väletablerad organisation som har funnits under en längre tid, jämfört med en nystartad då olika ålder och storlek kan påverka organiseringen. När vi sökte på tidigare forskning fanns det flera rapporter där ideella organisationer jämfördes med andra typer av organisationer (offentliga och privata) samt skillnaderna mellan dem. Organiseringen i ideella organisationer kan skilja sig åt, men detta är ett relativt utforskat område. Ofta generaliseras ideella organisationer och vi vill med denna uppsats visa eventuella likheter och skillnader i organiseringen mellan ideella organisationer.

Då ideella organisationer kan bestå av både anställda och av volontärer som engagerar sig, formas organisationen av båda delarna. Människor är formade av sin uppväxt och samhället, därför borde således organisationerna påverkas av både sin historia och sina engagerade.

Vi har valt att undersöka hur organisering sker i två ideella organisationer, där en är väletablerad med flera hundra volontärer och grundades på 1950-talet. Den andra organisationen vi valt har funnits i två år och har involverat ungefär 20 volontärer sedan de startades.

1.2 Syfte och frågeställning

Syftet med vår uppsats är att få en bättre förståelse hur organisering sker inom ideella organisationer. Vi vill därför jämföra två ideella organisationer med olika ålder och storlek för att studera olikheter och likheter i deras sätt att organisera sig.

Utifrån syftet har vi valt att studera organiseringen med hjälp av tre frågeställningar:

Hur ser arbetsfördelning av arbetsuppgifter ut?

Hur sker kommunikation?

Hur arbetar organisationerna generellt med nya idéer?

1.3 Avgränsning

Tiden för denna studie är begränsad till cirka tre månader, därför har antalet organisationer som studerats begränsats till två. Detta för att ge oss själva en möjlighet till att få en djupare förståelse och kunna dra mer förankrade slutsatser. Organisering kan innefatta många olika aspekter. Vi har valt att fokusera på tre områden inom organisering: arbetsfördelning, kommunikation och hur organisationerna arbetar med nya idéer. Vi har begränsat oss till dessa tre då de dels är relevant för vårt syfte, men också för att de är områden som visar hur organisering sker i en organisation.

2. Tidigare forskning och teoretisk referensram

Tidigare forskning och den teoretiska referensramen hjälper oss att besvara frågeställningarna i uppsatsen tillsammans med det insamlade materialet från organisationerna. I kapitlet presenteras först tidigare forskning om ideella organisationer och senare redogörs de teorier som analysen bygger på.

2.1 Den ideella organisationen

Kunskap om ideella organisationer hämtar vi från Filip Wijkström som är en av Sveriges främsta forskare inom civilsamhället och Tommy Lundström som är forskare inom den sociala sektorn. Ett av Lundströms huvudsakliga forskningsområde är *det sociala arbetets organisering* vilket gör hans arbeten intressanta för vår uppsats.

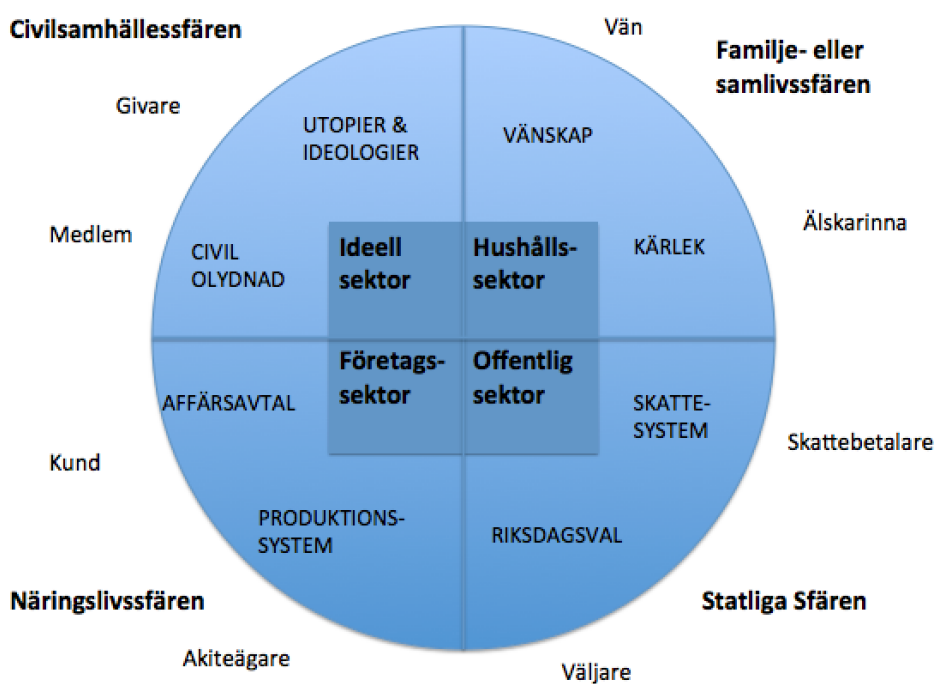


Bild 1. Med inspiration från Wijkström, Filip & Lundström, Tommy (sid. 7, 2002)

Bild 1 visar att det finns enligt Wijkström och Lundström (2002) fyra "idealsektorer" i civilsamhället. Offentlig sektor, innehåller myndigheter, sjukvård, bibliotek. Företagssektorn består av privata aktörer och har ofta ett vinstintresse. Hushållssektorn består av familj och den nära bekantskapskretsen. Fokus för denna uppsats ligger på den fjärde och sista sektorn som inkluderar ideella organisationer och ideellt arbete. Bild 1 delar in de olika sektorerna med raka linjer, men de senaste decennierna har sammansättningen mellan dessa förändrats. Organisationer som arbetar mot flera sektorer kallas hybrider och behöver vara organiska för

att kunna anpassa sig mot olika sektorer i samhället (Wijkström och Lundström, 2002). Att vara en organisk organisation betyder också att kunna anpassa sig när arbetsområden snabbt förändras och nya behov uppstår. Det gör att hybrida organisationer kan genomföra aktiviteter inom områden där de tidigare inte varit verksamma. Hybrida organisationers verksamhetsområden kan vidgas då de har möjlighet att arbeta inom flera sektorer samtidigt. Ideella organisationer finns för att övriga sektorer inte täcker samhällets alla behov på egen hand. Ideella organisationer samarbetar ofta med exempelvis kommuner för att tillsammans täcka behoven och behöver därför anpassa sig till den offentliga sektorn. Organisationer som anpassar sig till andra sektorer är därför hybrider (Wijkström, 2012). Begrepp som Corporate Social Responsibility (CSR) och socialt entreprenörskap är exempel på att de tidigare gränserna mellan sfärerna inte längre är lika tydliga då de berör flera sektorer (Wijkström, 2012).

“Its ‘product’ is neither a pair of shoes nor an effective regulation. Its product is a changed human being” (Peter F. Drucker, sid. xiv, 1990). En ideell organisations huvudsyfte är varken att producera en produkt eller tjänst, utan Drucker (1990) menar att den finns till för att förändra människor. Ideella organisationers resultat inte mäts genom ekonomisk vinst utan de behöver utgå från hur väl de arbetar mot sin vision (Drucker, 1990).

Det finns flera kriterier som behöver vara uppfyllda för att en organisation ska definieras som en ideell organisation i Sverige (Wijkström och Lundström, 2002). Den ska vara formellt uppbyggd, ofta genom styrelse och stadgar med regelbunden sammankomst. Organisationen måste vara separerad från staten och även vara självstyrande. Den ska vara ideell, i den bemärkelsen att det förekommer ideellt arbete och/eller privata bidrag. Kapital får inte delas ut till ägare eller andra huvudmän (Wijkström och Lundström, 2002). Drucker (1990) nämner att ledningens arbetsysslor skiljer sig mellan företag och ideella organisationer. En ideell organisations ledning behöver lägga stort fokus på att hitta volontärer och utbilda dessa för att kunna utföra arbetsuppgifter enligt organisationens tillvägagångssätt. Vidare behöver ledningen även se till att få in kapital till organisationen för att den ska gå runt. Det är oftast ledaren i organisationen som jobbar med detta (Drucker, 1990). Då syftet med organisationerna inte är att göra vinst är det viktigt för ledningen att hela tiden leda organisationen för att jobba mot deras mål. Företaget Assa Abloys dåvarande verkställande direktör, Carl-Henric Svanberg ger följande citat till tidningen Dagens Industri: *”Ideellt*

arbete är utan tvekan den bästa ledarskapsskolan och borde värdesättas högre i näringslivet". Vidare berättar han för tidningen: "Det jag framförallt lärde mig inom scoutrörelsen var att leda med idéns kraft. Det har jag en enorm nytta av när jag ska få 25.000 anställda över hela världen att dra åt samma håll" (ur Wijkström och Lundström, s. 41, 2002). Drucker (1990) skriver om vikten av ett konkret uppdrag där volontären är väl medveten om vad den förväntas bidra med för att volontären ska känna mening och därmed fortsätta engagera sig. Att känna mening med sin roll i organisationen är också en förutsättning för att vilja och fortsätta engagera sig ideellt. Hur volontäruppgifterna är uppbyggda kan ha förändrats med tiden då behoven skiftar. Att känna gemenskap med andra volontärer och anställda i organisationen en viktig faktor enligt Drucker (1990).

Ideella organisationer arbetar med olika samhällsproblem och behöver således vara flexibla för att möta samhällets behov. Områden som tidigare inte haft högsta prioritet snabbt kan hamna överst på behovslistan och organisationerna behöver även anpassa sina mål så att de matchar organisationens roll i samhället. När en organisation har klarat av en större förändring eller kris, ökar detta deras förmåga att hantera nästa utmaning (Drucker, 1990). Wijkström och Lundström (2002) skriver om förändringar inom den ideella sektorn där en förändring handlar om att vissa av de ideella verksamheterna blir mer kommersiella. Organisationer konkurrerar i samhället och den ideella organisationen är beroende av vad som sker i den privata och offentliga sektorn. Enligt Drucker (1990) är organisationens möjligheter i samhället, medlemmarnas kompetens och engagemang i organisationen avgörande för en ideell organisation. Drucker (1990) menar att innan en organisation tar sig an en ny utmaning, behöver de utvärdera om utmaningen ligger inom deras område, eller om det är bättre att fokusera på något annat.

2.2 Begrepp

Utifrån ett historiskt perspektiv har fokus i en organisation ofta varit på strukturen och uppbyggnaden av organisationen. Tydliga exempel på detta är de stora genomslag som författare som publicerat organisationskartor och liknande. Mintzbergs bok "Structure in fives" (1993), som delar in organisationer i fem olika huvudstrukturer är ett exempel på detta. Det finns även ett flertal teorier med fokus på *organisering*. Vi har valt att utgå från organisationsforskaren Barbara Czarniawskas teorier i litteraturen *En teori om organisering*

(2015). Tidigare forskning inom organisationer har fokuserats på strukturer, men det blir allt mer vanligt att struktur byts ut mot begreppet process. Då organisering är människor som verkar tillsammans med andra människor, spelar kommunikation en stor roll i hur detta går till. Czarniawska (2015) skriver också om den materiella betydelsen, och hur organisering har förändrats med hjälp av teknikens utveckling. Vi har därför valt att komplettera Czarniawskas teori med begrepp ur Melissa Greggs litteratur *Works Intimacy* (2011) som handlar om att ny teknik gör det möjligt att arbeta oavsett tid och plats. Peter F. Drucker är en erkänd organisationsforskare inom den ideella sektorn som bland annat mottagit President Medal of Freedom från USA:s president för sin forskning (claremont.edu). För att se normer och standarder för hur organisering, enligt Drucker, borde gå till har vi även valt att använda oss av hans litteratur *Managing the Nonprofit Organization* (1990). Litteraturen grundar sig på teorier från 1990-talet och är skriven utifrån ett amerikanskt perspektiv vilket gör att den idag, år 2017, i Sverige behöver användas utifrån ett kritiskt förhållningssätt då organisationer ständigt är i förändring. Vi har valt att använda Druckers teorier (1990) då de ger konkreta exempel på hur en ideell organisation enligt honom borde organiseras. Att använda Druckers teorier kombinerat med modern forskning (Czarniawska 2015, Gregg 2011, Wijkström och Lundström 2002) kan ge denna studie en intressant diskussion med olika perspektiv.

2.3 Organisation och organisering

I följande avsnitt redogörs teorier om organisering och organisationer för att ge förståelse vad det innebär att vara en organisation och hur organisering sker i den.

Czarniawska (2015) skriver att det är människorna i organisationen som organiserar sig och gör att en organisation uppstår. Karl E. Weick (1969) var en organisationsforskare som redan på 1970-talet ansåg att forskningen inom organisationer borde riktas till att organisationer är processer, snarare än fastställda strukturer.

“*A system of consciously coordinated personal activities or forces*” publicerades redan år 1938. Det skrevs av en amerikansk professor inom företagsstrategi (Barnad, sid. 72, 1968). Tankegångarna har funnits under flera decennier vilket betyder att det inte är ett nytt område trots att det under senare tid blivit mer aktuellt. Czarniawska (2015) grundar sin teori på detta och utvecklar den även vidare. Under 1980-talet, blev det mer vanligt att särskilja en

organisation och organisering enligt Eriksson-Zetterquist m.fl. (2015). En organisation borde därför definieras utifrån att det ständigt sker organisering, det är just *organiseringen* som gör att organisationen borde studeras som en *process* som rör sig och förändras.

Organisering är något som sker när människor har ett gemensamt mål och tillsammans koordinerar olika aktiviteter för att närma sig det. Människor organiserar sig ofta med hjälp av maskiner. Maskiner som exempelvis datorn sågs först som ett redskap att kommunicera med, men den har blivit ett viktigt hjälpmedel inom flera områden, inte minst inom organisering. Idag tas användningen av datorer för given och har institutionaliserats.

En organisation skapas när en gemensam ram och struktur för hur aktiviteterna och kommunikationen ska genomföras (Czarniawska, 2015). "*Organisering avser den process där människor gemensamt utför en aktivitet. Denna aktivitet leder till att organisationer uppstår och förändras*" (Eriksson-Zetterquist m.fl. sid. 13, 2015). Att en organisation uppstår och sedan förändras, som Eriksson-Zetterquist m.fl. (2015) skriver är det avgörande för att en organisation istället ska studeras som en process. Ett verb, något som görs, istället för ett substantiv. Anledningen till varför denna synvinkel har fått fotfäste är på grund av att samhället förändras oavbrutet och detta återspeglas i organisationerna eftersom dessa är en del av samhället (Czarniawska, 2015). Svenska organisationsforskare var bland de första som anammade detta sätt att studera organisationer. På grund av deras fältstudier kom de nära verksamheterna och insåg att det ständigt sker förändring (Czarniawska, 2015). I nästa stycke går vi in på vad Czarniawska (2015) kallar ett handlingsnät som är ett sätt att studera organisationer som processer.

2.4 Handlingsnät

Czarniawska (2015) skriver om begreppet handlingsnät och menar att det är ett sätt att studera handlingar i en organisation, som länkas samman och bildar ett handlingsnät.

Tidigare har organisationsforskare utgått från att studera objekt i organisationer. Exempelvis händelser, platser eller människor. Dessa menar Czarniawska (2015) är ett resultat av vilka handlingar som sker i en organisation och detta handlingsnät bildar ett objekt. Det är inte bara inom en organisation det sker handlingar utan även mellan andra organisationer som även de inkluderas i handlingsnätet. Begreppet handlingsnät har sitt ursprung i nyinstitutionell teori

och för att förstå hur ett handlingsnät fungerar kan man titta på hur handlingar leder till att en institution skapas vilket bild 2 visar.

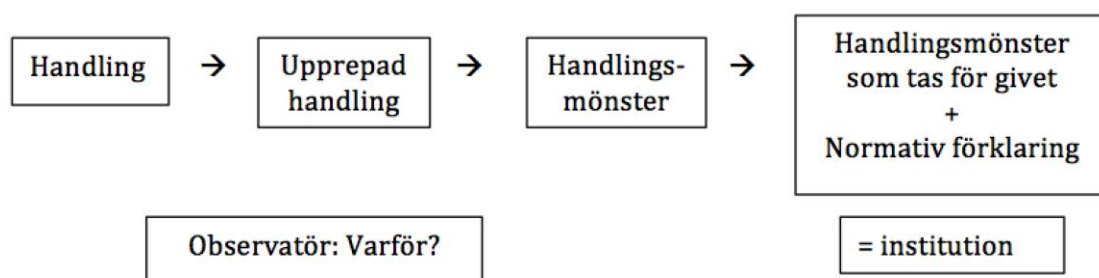


Bild 2. (Czarniawska, sid. 30, 2015)

Bild 2 visar hur en institution bildas vilket startar med en enda handling som sedan upprepas. Hur kommer det sig att handlingen upprepas? Ofta för att resultatet var eftersträvansvärt eller att det uppfyller en funktion. För att det ska bli en institution är det inte tillräckligt att handlingen upprepas, utan det måste finnas ett mönster som sedan tas för givet och ska kunna urskiljas av en observatör. Ett exempel på ett handlingsmönster som blivit institutionaliserat i samhället är tillverkning av en produkt som sedan blir till försäljning (Czarniawska, 2015).

Vidare diskuterar Czarniawska (2015) organisationernas konstruktion. Vi människor konstruerar inte bara saker och ting, utan vi skapar även organisationer. Vi organiserar oss och denna organisering bildar ofta organisationer. Organisationer är under ständig förändring och omkonstrueras i takt med förändringar som sker. Organisationsförändringar i sig själva kan i många fall bli viktigare än de bakomliggande orsakerna som satte igång förändringarna. En liknande tankegång hindrar ofta framfarten av spontana uppfinningar som inte är planerade då de inte följer handlingsmönstret (Czarniawska 2015). En organisation måste kunna anpassa sig till omvärlden för att överleva (Czarniawska, 2015).

Gränsen mellan fritid och arbete

Gregg (2011) har forskat om hur ny teknik påverkar människors arbete och hur det påverkar relationen mellan arbete och fritid. För 30 år sedan såg mycket annorlunda ut och det har skett stora förändringar inom organisationer på grund av teknikens utveckling (Czarniawska, 2015). Har det blivit lättare för människor att organisera sig idag? Eller har arbetet blivit mer komplicerat? Tekniken gör det möjligt att på en sekund ta kontakt med någon på andra sidan jorden, vilket inte var möjligt förr. Gregg (2011) menar att det förändrats rejält de senaste

åren och gränsen mellan arbete och fritid håller på att suddas ut. Att kunna kommunicera via mail oavsett plats och tid på dygnet är ett exempel på varför arbetstider och sättet att kommunicera har förändrats (Gregg, 2011). Gregg (2011) hänvisar till Boltanski och Chiapello (2005) som skriver om hur nätverkande i organisationer ersätter det traditionella sättet att dirigera arbete. Att arbeta online har blivit normaliserat ju mer tekniken har utvecklats, vilket gör att det alltid finns en möjlighet att arbeta. Gregg (2011) kallar detta för obegränsat arbete (unlimited work).

Översättning

Czarniawska (2015) hänvisar till Daniel Katz och Robert L Kahn som hävdar att organisationer är helt beroende av samhället, och borde därför ses som öppna system. Czarniawska (2015) hänvisar vidare till Niklas Luhman, som instämmer med tidigare nämnda forskare om att de borde ses som öppna system, men tillägger att organisationer också är kommunikationssystem. Som kommunikationssystem kan man inte ”lyfta sig själv i håret” utan mallar behöver följas, och förändringar i systemet sker när man misslyckas att följa mallen (Czarniawska, sid. 111, 2015). Att implementera en mall eller att imitera en idé kallar Czarniawska (2015) att översätta. Vid varje översättning förändras den ursprungliga idén då det är svårt att göra exakt som mallen. Översättningen måste anpassas utifrån rådande situation. Czarniawska (2015) skriver om översättning från handlingar till siffror (och tillbaka igen) inom budgetering där översättningens syfte är styrning. När ett språk översätts kan betydelsen i meningarna förändras vilket innebär att mottagaren får ett annat budskap än det som var avsett. Mottagarens situation påverkar även hur han/hon uppfattar översättningen. Organisationer som enligt Daniel Katz och Robert L Kahn ses som öppna system, kan också översättas. I likhet med en språklig översättning förändras systemet det öppna systemet (Czarniawska, 2015). Översättningar gör också att olika handlingar binds samman vilket bygger och stabiliserar ett handlingsnät. Handlingar som utförs med hjälp av maskiner stabiliserar även handlingsnät eftersom de bildar en institutionell ordning inom organisationen.

Den organisatoriska vardagen innehåller mycket av den typ av aktivitet som kan benämnas översättning och redigering, aktiviteter som verkligen kan kallas för organiseringen av organiserandet. (Czarniawska, sid. 54, 2015).

2.5 Analysmodell

Enligt Kvale och Brinkmann (2009) är syftet med analysprocessen att ge empirin en mening och att strukturera det insamlade materialet. En av författarna till denna studie är engagerad i den nyetablerade fallorganisationen. Det gör att författarna har olika perspektiv och kan uppfatta saker på olika sätt vilket berikar analysen. Den teoretiska referensramen som redogjorts för i detta avsnitt kommer ligga till grund för analysen i uppsatsen. I analysen används följande begrepp för att analysera det insamlade materialet: Drucker (1990) skriver om konkreta arbetsroller och normer för hur en ideell organisation "borde" fungera. Att veta exakt vad som förväntas av en och i vilken utsträckning jämförs i analysen. Trots att det är begrepp från år 1990 har vi valt att använda Drucker (1990) som en referensram för att underlätta jämförelsen mellan fallorganisationerna. För att komplettera Drucker (1990) används Czarniawskas (2015) forskning kring handlingsnät, översättning och maskiner som redskap. Vi anser att kombinationen av dessa begrepp ger ett bra underlag för att analysera det insamlade materialet. Gregg (2011) skriver om gränsdragning mellan arbete och fritid och hur det har förändrats i takt med att möjligheterna att kunna kommunicera oavsett tid och plats ökar. Det har lett till att gränsen mellan arbete och fritid har blivit mer otydlig.

Analysen utgår som tidigare nämnt från Czarniawskas (2015) och Druckers (1990) begrepp men Greggs (2011) begrepp om hur möjligheten att arbeta har förändrats i takt med den nya tekniken, bidrar till en mycket intressant synvinkel som kompletterar analysen. Det sista begreppet vi valt att använda oss av är hybridisering (Wijkström, 2012) som vi ansåg relevant att analysera då båda organisationerna visade sig samarbeta med organisationer inom flera sektorer. Hybridisering, som innebär att organisationer anpassar sig beroende på med vem och hur de samarbetar med, blir ett sätt att jämföra de olika organisationerna utifrån hur de arbetar med andra organisationer.

3. Metod

I följande avsnitt kommer vi att redogöra och förklara hur vi gått tillväga när vi genomfört denna studie. Här får du som läsare ta del av våra argument till de val vi gjort om tillvägagångssätt, urval av organisationer och intervjupersoner. Vi kommer även att diskutera tillförlitlighet, etiska aspekter samt begränsningar i vår undersökning.

3.1 Kvalitativ metod

Vi har valt att genomföra fallstudien genom ett kvalitativt tillvägagångssätt som innebär att studera, tolka och få en förståelse om verkligheten av ämnet som studeras (Bryman och Bell, 2013). Detta för att få en bättre förståelse för hur organiseringen sker i organisationerna vi studerar. Hermeneutik är en inriktning i den kvalitativa metoden och betyder "läran om tolkning" (Dalen, sid. 14, 2008). Det hermeneutiska synsättet innebär att alternera det som sägs och uppfattas i stunden med att sätta informationen i ett större sammanhang och se det ur ett vidare perspektiv (Dalen, 2008). Vi har valt att genomföra två fallstudier då vårt syfte med denna uppsats är att beskriva och jämföra hur ideella organisationer organiserar sig.

"Generellt sett är fallstudier den metod som föredras då frågor om "hur" eller "varför" ställs." (Yin, sid. 17, 2007). "Fallstudiemetoden gör i korthet det möjligt för forskare att bibehålla helheten och det meningsfulla i verkliga händelser." (Yin, sid. 18, 2007). Vi vill studera "hur" organisering sker. Organisering är ett verb som ständigt "görs" vilket gör att resultaten kan se olika ut beroende på när studien utförs. Utifrån Yin (2007) valde vi därför att göra fallstudier det är den metod som föredras vid undersökningar om frågor som utgår från "hur".

Ansatsen vi valt att använda oss av när vi genomför fallstudien är abduktion. Det är en blandning mellan induktion och deduktion (Alvesson och Skoldberg, 2008). Den abduktiva ansatsen innebär att vi väljer teori innan vi börjar insamlingen av empiri. Teorin testas sedan på det empiriska materialet men det växlas även med att anpassa den teoretiska referensramen i efterhand, när det empiriska materialet redan är insamlat (Bryman och Bell, 2013). Undersökningen är som vi tidigare nämnt en jämförelse mellan två ideella organisationer. Den ideella sektorn är för oss ett nytt område att studera. Detta i kombination med begränsad tid som vi vill utnyttja på bästa sätt är bakomliggande anledning till att vi valt detta tillvägagångssätt då det tillåter oss att tillgodose ny kunskap från teorier parallellt med insamling av empiri.

3.2 Intervjuer

Den kvalitativa metoden handlar om, som vi nämnt ovan, att få en djupare förståelse för ämnet som studeras. Det finns olika intervjumetoder vilka Lekvall och Wahlbin (1993) redovisar för. Det tillvägagångssätt vi valt att använda oss av är personliga intervjuer vilket innebär att vi träffar respondenterna. Strukturen på intervjuerna är semistrukturerade. Intervjuerna utgår från huvudfrågor och teman, men frågorna ställs öppet så att respondenten själv får utrymme att styra samtalet i önskad riktning. Utifrån respondenternas svar ställs följdfrågor och fokus under intervjun är att låta intervjupersonens egna åsikter och tankar visa sig (Bryman och Bell, 2013). Våra intervjufrågor grundar sig på de tre frågeställningarna vi har för att uppnå vårt syfte. För att fånga organiseringen utifrån att det är en process som ständigt "sker" är frågorna formulerade utifrån "hur, vad och vem" då vi ville se på vem som gör vad i organisationen (arbetsfördelning), redskap (hur de kommunicerar) och handlingar (hur de arbetar med nya idéer). I slutet av intervjun bad vi respondenten att rita upp hur personen upplever att sin organisation samtidigt som de fick förklara vad de ritade och varför. Detta gjordes för att respondenterna skulle få ytterligare ett sätt att beskriva sin organisation.

Alla intervjuer spelades in efter tillåtelse av intervjupersonerna. Inspelningen gjordes på två enheter för att säkerställa att materialet sparas. Genom att spela in intervjuerna kan fokus under intervjun ligga på att få ett samtal genom att ställa följdfrågor och ständigt vara närvarande istället för att anteckna. Detta eftersom anteckningar har en tendens att störa flödet på intervjun (Nyberg, 2000). Att spela in intervjuerna kan påverka svaren, då respondenten är rädd för att känslig information ska komma ut, och kunna kopplas till sig. Därför är det viktigt att intervjupersonerna har möjligheten att avstå från att bli inspelade (Ryen, 2004). Ingen av våra respondenter tvekade på att bli inspelade.

3.3 Urval

3.3.1 Organisationer

Vi har valt två icke-vinstdrivande organisationer som på olika sätt bedriver ideell verksamhet. Den ena organisationen är Göteborgs Räddningsmission (GR) vilka grundades år 1952. Deras arbete riktar sig mot socialt utsatta människor genom olika verksamheter. GR arbetar utifrån

visionen att varje människa har rätt till ett värdigt liv (raddningsmissionen.se). Den andra organisationen är Black Dot som startades år 2015 och vänder sig mot studenter i Västra Götalandsregionen. Black Dots mål är att utveckla studenternas förmåga att skapa värde genom innovation och entreprenörskap (bdimpact.com). Gemensamt för organisationerna är att de riktar sig mot samhällsutmaningar och vill stötta samt utveckla människor på olika sätt. Bägge organisationerna består till största del av volontärer. Vi har valt organisationerna utifrån deras skillnader mellan ålder och storlek. GR har flera hundra engagerade totalt, medan Black Dot har cirka tio engagerade. Detta är skillnader som kan ge en intressant påverkan på hur de organiserar sig. Då ena författaren är engagerad i Black Dot ger det oss access till intervjuer och material. GR valdes för att de skiljer sig från Black Dot i hur länge de har varit verksamma och deras olika storlek, men även för att organisationerna riktar sig mot samhällsutmaningar. I följande avsnitt kommer vi att presentera organisationerna. Kriterierna för organisationerna var att de skulle skilja sig i storlek och ålder.

3.3.2 Organisationsbeskrivningar

BlackDot

“Black Dot is a non-profit organisation that strives to lower the threshold for students to pursue social impact through innovation and entrepreneurship” (bdimpact.com). Göteborgs Universitet har anställt två personer med syfte att öka kunskapsdriven innovation. De två anställda driver Black Dot tillsammans med volontärer. Volontärerna är högskolestudenter. De anställda utgör tillsammans med volontärerna Black Dots ledning. Totalt består Black Dot av ca 15 engagerade (medlemmar).

Black Dot är en organisation som arbetar i projektförhållanden vilket innebär att de jobbar med ett eller flera projekt parallellt. Projekten riktas mot nutida samhällsutmaningar inom privat, offentlig och ideell sektor. Hittills har de anordnat två projekt som bägge genomfördes med bland annat olika workshops. Målgruppen för projekten är studenter. Studenterna som vill delta anmäler sig för det specifika projektet som deltagare. Under projekten mixas studenter med olika utbildningsbakgrund ihop till små team. Dessa team får sedan en utmaning att lösa med stöd från experter inom innovation och entreprenörskap. Utmaningarna varierar mellan varje team, men varje projekt har olika samhällsteman. De organisationer som vill ha hjälp med utmaningar varierar mellan att vara ideella, privata eller offentliga organisationer. Black Dot ger studenter verktyg och nätverk för att utvecklas genom att lösa utmaningar. Nedan

presenteras kortfattat de två olika projekten som Black Dot genomfört.

Hello Neighbour var det första projektet som genomfördes av Black Dot. Studenter sattes ihop till små interdisciplinära team som sedan tog sig an en utmaning kopplad till flyktingkrisen 2015. Utmaningarna ställdes av ideella organisationer. Det hölls workshops under en tioveckorsperiod och i slutet av projektet presenterade teamen sin lösning för de ideella organisationerna.

Let's Collaborate, som var Black Dots andra projekt, hade hållbarhetsfokus där studenterna tog sig an utmaningar från företag. Utmaningarna skulle lösas genom att ta fram hållbara affärsidéer. Studenterna arbetade även här i små grupper, där varje student hade en annorlunda utbildningsbakgrund. *Let's Collaborate* genomfördes under en helg. De olika teamen av studenter coachades av experter inom innovation och teamen arbetade intensivt för att som avslutning presentera sina lösningar till de olika utmaningsställarna (bdimpact.com).

Göteborgs Räddningsmission

“Organisationens uppdrag är att uppmärksamma och motverka förhållanden i samhället som leder till och förvärrar utsatthet och utanförskap” (raddningsmissionen.se). GR har olika verksamhetsområden som omfattar allt från hemlöshet, utbildning, kultur, integration och psykisk hälsa (raddningsmissionen.se). Varje verksamhetsområde har en chef och verksamheterna består av både anställda samt volontärer. GR har cirka 150 anställda och 500 volontärer. Volontärernas uppgifter varierar för respektive verksamhet men gemensamt är att de utför praktiskt arbete. Exempelvis dela ut frukost till hemlösa i GRs frukostcafé. Deras verksamheter har fått betyda mycket för många människor som på olika sätt lever i utsatthet i Göteborgsområdet (GRs årsredovisning 2015).

3.3.3 Intervjupersoner

Vi har totalt intervjuat nio personer i denna undersökning. Att intervju sex till tio personer skulle enligt Göran Ahrne och Peter Svensson (2015) öka trovärdigheten av det insamlade materialet. Påverkan av starka åsikter och värderingar hos intervjupersonerna får mindre betydelse med minst sex medverkande. Att intervju fler personer skulle vara att föredra, men med tanke på vår tidsram finner vi att det ovan nämnda antal är tillräckligt för att uppnå vårt syfte. Detta då vi uppnådde en viss mättnad på den informationen under de sista intervjuerna. Fyra personer intervjuades från Black Dot och fem personer från GR. Vi valde

intervjupersoner utifrån tre kriterier; hur de är verksamma (volontär/anställd), vilka arbetsuppgifter de har, samt hur länge de har varit involverade i organisationen. Vi märkte en viss mättnad av det insamlade materialet då flera av respondenterna gav liknande svar. En bedömning gjordes att materialet var tillräckligt för studien.

Vi lät intervjupersonerna välja var intervjuerna skulle äga rum vilket gjorde att deltagarna kände sig bekväma och avslappnade. Alla förutom två intervjuer skedde i respektive organisations kontor, och en av dem gjordes på ett café. Övriga intervjuer gjordes i ett stängt konferensrum. Intervjun på caféet genomfördes utan större problem men placeringen i caféet byttes till en plats mer avsides för en lugnare miljö.

För att få en så komplett bild av organisationen som möjligt ville vi intervjua personer med olika roller inom organisationerna. För att få olika perspektiv inom organisationerna intervjuade vi både anställda och volontärer från respektive organisation. Anställda besitter mycket kunskap om organisationen då deras arbetsuppgifter kan se annorlunda ut. Vi finner det intressant att undersöka hur volontärer uppfattar organiseringen inom organisationen då de möjligtvis har en annan synvinkel.

Black Dot är en liten organisation, fyra personer täcker en stor del av organisationen vilket blir en undersökning av ungefär hälften av de engagerade. Detta skiljer sig åt från GR där fem personer endast utgör en liten del av hela organisationen. Detta kompenseras till viss del av att det finns mer information om GR att tillgå genom deras hemsida och årsredovisning. Black Dot har begränsad skriftlig information tillgänglig. Hur detta har skett redovisas under bearbetning av material (kapitel 3.6).

Intervjupersonerna avidentifieras i uppsatsen för att säkerställa att respondenternas svar inte ska påverka dem. Empiri och analys presenteras tillsammans för att minska risken för kopplingar mellan svaren och respondenterna.

3.4 Trovärdighet

Bryman och Bell (2013) hänvisar till Lincon och Guba (1994) som redogör för fyra kriterier som kvalitativa undersökningar bör använda sig av. För att styrka studiens trovärdighet har vi utgått från dessa kriterier.

1. *Tillförlitlighet* som innebär att det kan finnas många olika förslag och beskrivningar till vad som är en verklighet. I vårt fall är det precis dessa olika uppfattningar vi vill åt under intervjuerna då det är människorna som tillsammans utgör organisationen, och därmed är deras uppfattning, också deras sanning.
2. *Överförbarhet* handlar om att det tillvägagångssätt vi har använt oss av kan tillämpas på andra studier exempelvis på andra ideella organisationer. Vi presenterar detaljerat vårt tillvägagångssätt, och lämnar till läsaren att bedöma överförbarheten av studien. Som tidigare nämnt studerar vi en process som ständigt förändras, vilket komplicerar överförbarheten av resultaten till andra studier.
3. *Pålitlighet* menas att författaren ska anta ett granskande synsätt vilket innebär att en rapportering av alla olika steg i forskningen ska utföras. Dessa har redogjorts i metodkapitlet i denna rapport. Under processen har kollegor och handledare varit till hjälp för att vägleda arbete. Under vår forskningsprocess har vi varit kritiskt inställda mot våra tillvägagångssätt. Den litteratur som använts har kritiskt granskats, och bidrar till att öka pålitligheten. Vi har även stämt av oklarheter med vår handledare. Genom att examinatorn utför den slutgiltiga granskningen blir rapporten säkerställd utifrån universitetets kriterier.
4. *Konfirmering eller bekräftelse* innebär att man agerar i god tro. Personliga åsikter och värderingar har inte påverkat redogörelsen av metod, resultat eller analys. Vi är medvetna om att semistrukturerade intervjuer påverkas utav den som leder intervjun. Vi har varit medvetna om detta och försökt inta en neutral ställning.

Eftersom en av författarna är involverad i Black Dot kan detta påverka svaren vi får av intervjupersonerna. För det första har författaren själv kunskap om organisationen, vilket intervjupersonerna är medvetna om och kan påverka deras svar. En annan konsekvens kan

vara att eventuell kritik mot organisationen inte lyfts. För att undvika detta tog den andra författaren större ansvar vid att ställa följdfrågor. Det fungerade bra och vi upplevde inte att någon respondent tvekade att dela med sig av sina erfarenheter. Direkt efter varje intervjutillfälle reflekterade vi och sammanfattade intervjun för att få nedskrivet information som vi ansåg var relevant för studien.

Det är viktigt att ha ett källkritiskt förhållningssätt till den litteratur som används i forskning enligt Thurén (2005) då nivån av granskning varierar. Vi har valt källor utifrån Thuréns (2005) tre principer; äkthet, tendensfrihet och oberoende. Exempelvis används Czarniawska (2015) som kurslitteratur, vilket ger en styrka. I de fall där en författare hänvisat till någon annan, har vi valt att skriva ut hänvisningen för att ge dig som läsare en bättre förståelse av sammanhanget teorin presenteras i. Under insamlingen av olika teorier märkte vi att författarna hänvisade till varandra eller till samma grundläggande teorier. Exempelvis hänvisade både Czarniawska (2015) och Eriksson-Zetterquist (2015) till Weick (1969). Det ser vi som bekräftelse på att vi valt litteratur inom relevant område för vår studie.

3.5 Etiska aspekter

Att bygga denna studie på en kvalitativ metod med människor som deltar, ställer flera etiska krav på undersökningen. Enligt Kvale och Brinkmann (2009) finns fyra etiska riktlinjer för forskare som vi har utgått ifrån. Det första är informationskravet som betyder att varje intervjuperson har informerats om syftet med intervjun och vad den kommer att användas till. Nästa riktlinje är samtyckeskravet som innebär att intervjupersonerna ska vara medvetna om att de har möjligheten att avstå från att intervjuas och att deras medverkan kan avbrytas när som helst under arbetets gång. Detta informerades till varje person innan de bestämde sig för att delta i intervjun. Intervjupersonerna informerades även om att de skulle vara avidentifierade i uppsatsen men att deras roll i organisationen kan nämnas om det har betydelse för vårt syfte, förutsatt att vi inte ansåg att det skulle påverka dem negativt. Att nämna respondenternas roll i anslutning till sitt svar har inte behövts göras. Att hålla intervjupersonerna anonyma kallas enligt Kvale och Brinkman (2009) för konfidentialitetskravet. Vi har fått tillåtelse att använda namnen på de bägge organisationerna studien har gjorts på, vilket vi valt att göra för att underlätta förståelsen. Den sista riktlinjen är nyttjandekravet och det betyder att vi har informerat alla intervjupersoner om att intervjun de

medverkat i enbart används för forskning. Inspelningarna kommer därför att raderas efter ett godkännande av uppsatsen.

3.6 Bearbetning av material

Litteratur

I början av en studie av ett nytt ämne är det viktigt att ta reda på vilken kunskap som redan finns kring ämnet, för att inte behöva uppfinna hjulet när det redan finns (Bryman, 2011). Vi valde därför att söka information om ideella organisationer och organisering genom litteratur samt tidigare forskning. Tidigare studier används för att lägga grunden till vårt syfte.

Kunskapen samlas in genom litteratur, vetenskapliga artiklar och webbsidor. Vetenskapliga artiklar söktes fram genom Google Scholar och litteraturen vi använt oss av har vi antingen lånat på bibliotek eller köpt. Göteborgs Räddningsmissions årsredovisning 2015 har använts för att få en förståelse för organisationen och dess olika verksamheter innan empirin samlades in.

Intervjuer

Vi har löpande under arbetets gång analyserat resultatet av intervjuerna allt eftersom de har genomförts. Första steget var att sammanfatta intervjuerna i anslutning till varje intervjutillfälle. Vidare har samtliga intervjuer transkriberats. Bryman och Bell (2013) skriver att transkribering är en tidskrävande process där en timmes intervju motsvarar mellan fem till sex timmars transkribering. Trots att det är tidskrävande valde vi att transkribera varje intervju då Bryman och Bell (2013) menar att materialet blir mer lätthanterligt genom transkribering. Framför allt underlättar det när vi vill leta upp specifika citat och formuleringar. Bryman och Bell (2013) förklarar att transkriberingen ska återge en så exakt skriven text som möjligt av det respondenten sagt i intervjun. Pauser och upprepningar av respondenten kan enligt Bryman och Bell (2013) vara svåra att uppfatta genom en text. Vi har därför valt att utesluta långa pauser eller uttryck som "eh, öhm" och "hm" vilket vi anser inte uppfyller någon funktion. Istället valde vi att lyssna på utvalda delar av det inspelade materialet en extra gång när vi använt citat i uppsatsen eller vid otydliga formuleringar för att försäkra oss om att korrekt information återges. Vissa ord som sades har uteslutits i transkriberingen när den intervjuade personen bytte formulering och började om på en ny mening. Förutom ovan nämnda uteslutanden har intervjuerna transkriberats ordagrant efter hur intervjupersonen uttryckt sig. I transkriberingarna gjordes sedan markeringar och anteckningar med nyckelord av den mest relevanta informationen utifrån frågeställningarna.

Nyckelord underlättar för navigeringen i materialet, vilket kallas kodning (Kvale, 2009). När samtliga intervjuer behandlats flyttades fokus från att redogöra empiri till att analysera. Analysen strukturerades efter våra tre frågeställningar där den empirin presenteras löpande. Varje frågeställning diskuterades under ett eget kapitel. Detta för att ge en tydlig struktur på analysen utifrån vårt syfte. Vår förhoppning är att detta bidrar till en röd tråd som underlättar för läsaren att följa med i vårt resonemang.

4. Analys

I följande kapitel redogörs våra tre frågeställningar; *Hur ser arbetsfördelning av arbetsuppgifter ut? Hur sker kommunikation? Hur arbetar organisationerna med nya idéer?* Varje fråga har ett eget avsnitt där organisationerna först diskuteras separat, för att sedan jämföras med varandra. En del av det insamlade materialet berör fler än en av frågeställningarna, i vissa fall analyseras empirin enbart inom det område som är mest relevant. Under respektive underrubrik presenteras sammanställningen av resultatet av intervjuerna löpande med den teoretiska referensramen, vilket bildar vår analys.

4.1 Arbetsfördelning

För att besvara frågeställningen "*Hur ser arbetsfördelning av arbetsuppgifter ut?*" används Druckers (1990) begrepp om hur ideella organisationer fungerar. De begrepp vi har valt att utgå från är: konkreta arbetsroller och normer i en ideell organisation. Czarniawskas (2015) begrepp, handlingsnät, blir även till hjälp då handlingar leder till arbetsroller och handlingarna bildar på sikt ett handlingsnät.

Arbetsfördelning inom Black Dot

Som tidigare nämnts i organisationsbeskrivningen (kapitel 3.3.2) är två personer anställda av Göteborgs Universitet för att arbeta heltid med Black Dot. De två anställda tar ett övergripande ansvar för organisationen och har delat upp ansvaret mellan sig i två områden, administration och samordning. Detta görs för att underlätta volontärernas arbete. Volontärerna i Black Dot är studenter som engagerar sig på fritiden i den utsträckning de har tid och möjlighet. Då studenterna är med och leder organisationen ses de inte som volontärer, utan snarare som medarbetare. För att göra det tydligt för dig som läsare, kallar vi dem ändå för volontärer eftersom de arbetar frivilligt. En av de anställda berättar följande:

Vi har betydande roller där just nu men det är för att vi kan koordinera finanserna och så vidare och göra den administrativa bördan för tillfället, men avsikten är att vi ska avskaffa våra roller lite. (Respondent, Black Dot, 2016)

Handlingar inom administration och samordning är viktiga för att organisera sig då de binder samman människorna i organisationen. Att dessa handlingar har fördelats ger en stabilitet och kontinuitet i organisationen. Vi upplever att detta är början av uppbyggnaden av ett

handlingsnät, då handlingar som upprepas och tas för givet kommer på sikt att institutionaliseras (Czarniawska, 2015). Att arbetsuppgifterna delas ut efter engagemang innebär att volontärerna i Black Dot får vara med och forma sin egen tjänst, vilket är kul, nämner en av respondenterna. Det finns därför möjlighet att praktisera den teori man lärt sig från sin utbildning. De anställda ansvarar för största delen av arbetsuppgifterna och fördelar dem vidare, utefter respektive volontärs möjlighet att bidra. Detta gör att volontärerna inte har fasta arbetsroller utan de anpassas efter vad organisationen gör för stunden. Då Black Dot arbetar projektbaserat förändras uppgifterna och det går i vågor hur mycket uppgifter det finns att ta sig an. Black Dot har hittills arrangerat två projekt och under dem blir arbetsfördelningen tydligare. I början av ett projekt lyfts strategiska frågor och planer utformas. Grundidén till projekten presenteras och diskuteras med resterande i organisationen och tillsammans utvecklar de konceptet. När denna process är färdig har de ett gemensamt mål och nu fördelas arbetsuppgifterna till de inblandade. Exempel på uppgifter kan vara att hålla i telefonintervjuer med studenter som vill delta i projekten, beställa catering eller att boka lokaler. Ju närmre projektets start, desto fler uppgifter tillkommer. Dessa fördelas löpande ut beroende på vilja, kunskap och tid. Ansvar för finansieringen för projekten (och även organisationen) har fördelats till de anställda. Finansiering för ideella organisationer är ledningens ansvar, och i de flesta fall är det ledaren som ansvarar för just detta (Drucker, 1990). *”Vi verkställer mycket byråkrati. Vi försöker skapa material/underlag för Black Dots medlemmar. Vi är en väldigt platt organisation. Det är avsikten”* (Respondent, Black Dot, 2016). Respondenterna ser sin organisation som platt, att alla har lika mycket att säga till om. Men de två anställda tar mer ansvar, vilket sammanfaller med Druckers (1990) teori om hur ideella organisationers finansieringsarbete sker.

Beroende på hur tydliga roller volontärerna har, hade de olika åsikter om arbetsfördelningen. Var respondentens uppgift tydlig, var denne nöjd med sin situation. Var respondentens uppgift däremot diffus, upplevde respondenten en oklarhet i vad han/hon bidrog med. En av respondenterna svarade att en tydligare roll skulle göra det enklare att se betydelsen av vad han/hon bidrog med i organisationen. Drucker (1990) förespråkar att volontären ska ha ett tydligt ansvarsområde för att behålla engagemanget hos volontären.

Det finns en längtan hos respondenterna efter att etablera en stabilare tillvaro med en tydligare arbetsfördelning. *“För föreningen hoppas jag att vi kan organisera lite mer fasta roller”* svarade en av respondenterna. Dessa tankar om tydligare roller i organisationen genomsyrar svararen från alla respondenter. Black Dot har endast funnits i ungefär två år och

ingen distinkt arbetsfördelning har skett. Samtliga respondenters förhoppningar är att detta kommer förändras på sikt, istället för att anpassa fördelningen under varje projekt. Vi ser dock tendenser på att en viss fördelning av arbetet håller på att ske. Ett exempel på att Black Dot har börjat fördela ansvaret, är att kommunikation via sociala medier och grafisk design har lagts på två av volontärerna. Organisationens mål är att den i framtiden ska vara driven endast av studenter, utan anställda. *“Black Dot ska bli styrt av studenter för studenter. För det är så vi får en hållbar väg”* svarade en av respondenterna.

Då Black Dot inte funnits så länge är få saker institutionaliserade. Administration och samordning är två områden där det är tydligt vem som har ansvaret. Volontärerna förväntar sig att det är de anställda som utför vissa specifika handlingar, till exempel att kalla till möten eller har koll på finansieringen. Handlingsnät som Czarniawska (2015) skriver om bildas av handlingar i en organisation och utifrån vad vi uppfattar håller både handlingar och handlingsnät på att utvecklas samt kopplas samman med andra aktörer. Ett exempel på en handling som upprepats inom Black Dot är att intern kommunikation sker via Facebook där man kan lyfta sin fråga som sedan diskuteras.

Inför de två projekt Black Dot har varit arrangörer för har de samarbetat med olika aktörer och organisationen har blivit en del av ett handlingsnät då de samarbetar med olika aktörer för att genomföra sina projekt. Som tidigare nämnt skiftar arbetsuppgifter och arbetsfördelningen, vilket gör att även handlingar förändras över tid. Då få saker inom Black Dot har institutionaliserats, har ett handlingsnät inte hunnit stabiliseras än men skulle kunna ske med tiden, när arbetsfördelningen blir tydligare och fler handlingar institutionaliserats. Ett handlingsnät grundas på samma sätt som en institution gör. Det börjar med en handling som sedan upprepas och tas för given, som en utomstående observatör kan urskilja (Czarniawska, 2015). Som tidigare nämnt svarar respondenterna att deras uppgifter i Black Dot har varierat mellan flera olika områden. Det gör att vi hade svårigheter att se handlingar som upprepats i Black Dot.

Idag finns ingen tydlig väg hur man blir volontär hos Black Dot utan nuvarande volontärer har antingen kommit i kontakt med Black Dot via sin utbildning, kompisningskretsar eller i anslutning till Black Dots projekt. Att hitta volontärer kan vara svårt (Drucker, 1990) men i Black Dots fall är hur de ska integrera nya volontärer, den stora utmaningen. Detta beror på att antalet som kan sitta i Black Dots ledning begränsas av stadgarna och att vara volontär i

Black Dot innebär att man är med i ledningen. För att organisationen ska kunna bli större behöver de därför ändra sina stadgar och behöver därför organisera sig på ett annorlunda vis.

Arbetsfördelningen inom Göteborgs Räddningsmission

GR är en organisation med tydliga arbetsroller och fördelning av arbetet. Det finns en styrelse som har ett helhetsperspektiv och som beslutar om större frågor. *“Styrelsen fattar ju beslut kring strategisk utveckling, om det handlar om stora frågor och vilken riktning vi ska gå, så är det styrelsen som fattar beslut”* (Respondent, GR, 2016). Styrelsen är inte inblandad i vad som händer löpande i verksamheten utan det finns en operativ och en strategisk ledningsgrupp. Den strategiska ledningsgruppen har ett långsiktigt perspektiv och är till största del ett diskussionsforum. Den operativa ledningsgruppen träffas varje vecka där information rörande de olika verksamhetsområdena presenteras kortfattat. Den operativa ledningsgruppen består av verksamhetsansvariga samt ansvariga för organisationens stödfunktioner. GRs Direktör (synonymt med VD för ett företag) har det övergripande ansvaret när det gäller organisationens löpande beslut och fattar dessa. I GR finns det institutionaliserat hur de går tillväga när det gäller styrningen av organisationen. Olika frågor tas upp i de olika konstellationerna beroende på vad det gäller. GRs handlingsnät verkar utifrån detta vara stabilt då det finns ett tydligt handlingsmönster om vem som gör vad.

Viktiga ansvarsområden i en ideell organisation är enligt Drucker (1990) finansiering och volontärer. I GR är dessa områden uppdelade på två olika enheter, med en ansvarig för respektive enhet. Volontärenheten arbetar inte mot ett specifikt verksamhetsområde, utan den koordinerar alla volontärer som engagerar sig i GR. Finansieringen är inte heller knuten till en verksamhet utan de arbetar utifrån ett helhetsperspektiv över hela organisationen.

“Huvudsaken är att det kommer in resurser och pengar och stöd till de som vi ska hjälpa. Sedan om jag gör en konsert, ett seminarium eller en mässa någonstans spelar ingen roll” (Respondent, GR, 2016). Både volontärenheten och finansieringen har tydliga mål om vad som ska göras, men vägen dit är anpassningsbar utefter de ansvarigas egna initiativ. Drucker (1990) menar också att det oftast är ledaren för organisationen som jobbar med finansiering och volontärerna, men här ser vi en tydlig fördelning av ansvaret. Trots detta har inte GRs direktör släppt dessa frågor helt, utan är också involverad i form av besök av andra organisationer och representation i olika sammanhang. Detta för att väcka engagemang som kan leda till både fler volontärer och sponsring till deras organisation. GR har haft flera olika direktorer sedan starten. Under sent 1990-tal tillsattes en ny direktör, hans strategi var att

starta upp flera olika verksamheter. *“Det startades så väldigt många mer boenden och olika verksamheter”* svarar en av respondenterna. *“Det var helt enkelt en annan direktor som tyckte att, för att överleva behöver vi starta olika verksamheter som vi kan få in pengar på”* fortsätter respondenten att berätta. Ungefär samtidigt bildades även den första ledningsgruppen. Att kunna anpassa storleken på organisationen är något Drucker (1990) lyfter fram som avgörande för organisationens överlevnad. För ett år sedan började GR ta in en större mängd volontärer på grund av flyktingkrisen. Det har gjort att GR har växt det senaste året och arbetsfördelningen har förändrats. Den ansvarige för volontärenheten får ta ett mer övergripande ansvar och antalet personer som jobbar med volontärer har blivit fler. En del av den ansvariges arbetsuppgifter har fördelats till andra medarbetare.

Drucker (1990) skriver om att organisationer som genomgått utmaningar och lyckats ta sig ur dessa, har lättare att klara av framtida utmaningar. En respondent berättade att det ökade antalet romer som kom till Sverige för några år sedan ledde till att de snabbt använde sina resurser för att tillmötesgå de nya behoven. Mer nyligen ökade antalet flyktingar i Sverige och GR anpassade ännu en gång sin verksamhet efter detta. Att GR har varit med om en liknande expansion tidigare är en faktor som bidragit till att de lyckats öka både antalet volontärer samt omsättning under kort tid. En av respondenterna säger dock att antalet volontärer troligtvis kommer att minska till följd av att det generella samhällsengagemanget lägger sig igen, efter den intensiva period som varit. Respondenten syftade på hösten år 2015 då det kom många nya människor till Sverige. GR har under en lång tid samarbetat med olika organisationer samt myndigheter och genom detta har handlingar upprepats flera gånger. Dessa samarbeten har gjort att relationer har etablerats och handlingar har institutionaliserats vilket indikerar att GR är en del av ett handlingsnät. Czarniawska (2015) skriver om att handlingar behöver institutionaliseras för att ett handlingsnät ska uppstå och att det tar tid. Detta handlingsnät underlättar för att GR ska kunna verka i en instabil och föränderlig miljö.

Det finns olika typer av volontärarbeten i GR fördelade på de olika verksamhetsområdena (hemlöshet, utbildning, kultur, integration och psykisk hälsa). Innan en verksamhet tar emot volontärer krävs det att vissa kriterier är uppfyllda, bland det viktigaste är kvalitetssäkring och riskbedömning. Detta görs av den som är ansvarig för GRs volontärer och respektive verksamhets volontärsamordnare. I varje verksamhet finns en volontärsamordnare som har ansvar för att samarbetet med volontärerna fungerar. För att bli volontärsamordnare behöver

personen gå en utbildning som den ansvariga för volontärenheten håller. Det finns även en tydlig rutin för hur organisationen tar in nya volontärer. Czarniawska (2015) lyfter fram att handlingsnät uppstår när flera handlingar upprepas och sedan tas för givna. GRs rekryteringsprocess är ett exempel på ett handlingsnät där det finns en rutin av att rekrytera. *“Dels är det ordentliga rekryteringsprocesser så att det är nästan som att det är svårare att bli volontär än anställd”* säger en respondent under intervjun.

Det finns flera typer av volontäruppdrag i GR fördelade på de olika verksamheterna. Respektive verksamhet har en volontärsamordnare vars uppdrag är att tillsammans med GRs volontärsansvariga utforma volontärernas uppdrag. Tydliga arbetsuppgifter och schema finns för varje volontär. För ungefär tre års sedan skapades ett nytt volontäruppdrag som de kallar ”eventvolontär”. Det innebär att volontärerna själva får skriva upp sig på olika event för att hjälpa till, men de behöver inte hjälpa till regelbundet om de inte vill. Att volontärer har konkreta roller och uppgifter är något Drucker (1990) menar är viktigt för att volontären ska känna att den gör skillnad. GR ville kunna synas på fler ställen och nå ut med deras budskap genom att delta på olika event. *“Men det kan man ju inte vara som personal och lägga de resurserna som vi får in på att vara där, utan vi behöver fler händer”* svarade respondenten. Detta var hur idén om eventvolontärer uppstod för tillfälliga insatser. GR deltar till exempel på Jul på Liseberg med hjälp av eventvolontärerna där dessa säljer strumpor och marknadsför verksamheten. Ett annat exempel på vad eventvolontärer gör är att de är med och säljer fika i samband med GRs konserter. *“Jag sätter upp mig på pass när jag kan och vill, min kompis brukar hänga på mig och frågar när jag satt upp mig och sätter upp sig på samma”* (respondent, GR, 2016). Genom att erbjuda människor att själva välja när de kan vara med och hjälpa till på olika event, öppnar det för att fler har möjlighet att vara volontär. Att samtidigt behålla tydliga roller i de olika evenen kan göra att volontärerna känner att de bidrar med något samt att de kan bli motiverade att fortsätta engagera sig.

Jämförelse av arbetsfördelningen mellan Black Dot och Göteborgs Räddningsmissionen

Båda organisationerna befinner sig och arbetar i en dynamisk miljö där de hela tiden behöver utvärdera och anpassa arbetsfördelningen efter rådande förhållanden i samhället. GR öppnade upp flyktingboenden när det kom fler flyktingar, men kan komma att behöva omvandla dessa boenden till andra verksamheter framöver. Black Dot anpassar sina projekt efter aktuella frågor i samhället, exempelvis mot miljöfrågor (Let’s Collaborate) och flyktingkrisen (Hello Neighbour). Den största skillnaden vi såg mellan organisationerna är var i organisationen

volontärerna involveras. Black Dots volontärer är en del av ledningsgruppen samt hjälper till att driva organisationen. Volontärerna i GR utför till största del praktiskt arbete i organisationens olika verksamheter. Även om Black Dots volontärer är med och styr organisationen verkar det som att volontärerna i GR uppfattar sina roller tydligare. Här ser vi att GR är mer lik de normer som Drucker (1990) menar att ideella organisationer borde följa, exempelvis att ideella organisationer måste erbjuda tydliga arbetsuppgifter för att behålla och engagera volontärer då dessa annars lätt tappar motivationen. Genom att volontärerna i Black Dot ses som medarbetare och därmed har möjlighet att ta egna initiativ tror vi är en avgörande faktor till deras motivation. Rollen som volontär i Black Dot är mer flytande och det är upp till volontären själv hur mycket han/hon vill engagera sig. GR har en rutin hur de arbetar i deras dagliga verksamhet, medan Black Dot är en organisation som arbetar i projektform och behöver stötvist mer hjälp av volontärerna. I Black Dot vet volontärerna inte i förväg vilka arbetsuppgifter de ska göra.

Handlingsnätets stabilitet i organisationerna ser olika ut vilket kan vara på grund av att de funnits olika länge. Handlingar som upprepas för att det uppfyller ett önskvärt resultat och sedan tas för givet upplever vi att GR har, vilket medför att det även finns en tydligare struktur över hur de utför sitt arbete. I Black Dot är rutinerna inte lika fasta då handlingarna inte hunnits upprepas tillräckligt många gånger för att bli institutionaliserade. De anställda och volontärerna inom GR har mindre områden som de arbetar inom jämfört med Black Dot. Organisationens storlek och ålder gör att de olika arbetsområdena är tydligt definierade och medarbetarna har tilldelats specifika uppgifter beroende på vilken roll de har i organisationen. I jämförelse ser vi att arbetsfördelningen inom Black Dot varierar mer och få saker är institutionaliserade. Som tidigare nämnt fördelas varje uppgift utifrån medarbetarnas tid och möjlighet. GR har eventvolontärer som påminner om hur Black Dot arbetar med sina volontärer. Volontären får själv bestämma i vilken utsträckning de har möjlighet att engagera sig. Skillnaden är att volontärerna i Black Dot själva får involvera sig i de arbetsuppgifter de vill göra medan GRs volontärer får förutbestämda arbetsuppgifter. GR har en gedigen rekryteringsprocess som alla volontärer behöver gå igenom för att bli volontär i organisationen. I Black Dot däremot finns ingen specifik rutin över hur de ska gå tillväga för att rekrytera volontärer, utan det har hittills skett på olika sätt. Det har till exempel skett genom nätverkande och av deltagande studenter i Black Dots projekt; Hello Neighbour och Let's Collaborate.

4.2 Kommunikation

För att besvara frågeställningen "Hur sker kommunikation?" används Czarniawskas (2015) begrepp hur maskiner som redskap, i detta fall datorn, används som hjälpmedel för att kommunicera och stabilisera handlingsmönster. För att se från ytterligare en synvinkel används Melissa Greggs (2011) begrepp om gränsdragningen mellan jobb och fritid. Redskap underlättar kommunikationen vilket gör att det finns möjlighet att kommunicera och arbeta oavsett tid och plats.

Kommunikation inom Black Dot

Black Dot har en mötesplats där de två heltidsanställda har sina arbetsplatser, vilka även volontärerna hade tillåtelse att nyttja. Medlemmarna i Black Dot utför sina uppgifter var och närhelst det passar dem. Det är sällan alla medlemmarna är på plats samtidigt, utan kommunikationen inom organisationen sker främst via internet. Där sker ständig uppdatering av vad som händer och ska hända i organisationen. Czarniawska (2015) skriver om maskiner som hjälpmedel för organiseringen och ger exempel på datorn som redskap.

I Black Dot kan vi se att behovet av att jobba på distans är stort, vilket blev extra tydligt under en av intervjuerna där respondenten svarade: "Det är en del av fritiden och jag har gått in i det för jag ser det som ett intresse så för min del måste nästan all kommunikation vara väldigt mobil." Samma person jobbar även extra utöver sina heltidsstudier, vilket skapar ett behov för honom/henne att kunna arbeta sporadiskt och vid de tillfällen som ges. Något som håller på att bilda ett handlingsmönster är sättet medlemmarna kommunicerar med varandra. Kommunikationen sker till största del via internet, vilket också krävs för att göra en stor del av arbetet. Handlingsnät som vi tidigare skrivit om i avsnittet om arbetsfördelning, stabiliseras på grund av möjligheten att kunna kommunicera med hjälp av internet som redskap (Czarniawska (2015). Gregg (2011) lyfter fram att gränsen mellan jobb och privatliv börjar suddas ut, i takt med att kommunikationsmedlen ökar och arbetet har blivit mer flexibelt. I Black Dots fall förväntas volontären ha tillgång till dessa hjälpmedel (internet och nya kommunikationsmedel). Den här utvecklingen har möjliggjort att studenter kan engagera sig inom Black Dot trots begränsad möjlighet till fysisk närvaro. För flera av de intervjuade personerna i Black Dot är det helt avgörande att det inte är krav på fysisk närvaro för att kunna vara delaktiga i den utsträckning de är idag. Att ha den möjligheten är enligt Gregg (2011) till stor del på grund av den nya teknikens framfart där tillgängligheten att vara

uppkopplad var man än befinner sig har ökat. Kommunikationen inom Black Dot sker ofta via chatt, telefonsamtal och sociala medier. Ibland träffas de även fysiskt. Alla medlemmar använder inte alla kommunikationsformer, utan det är uppdelat beroende på engagemang och tillfälligt projekt. Delar inte de som diskuterar idén samma åsikt, lyfts detta upp som en öppen punkt på nästkommande möte för att gruppen ska fatta ett gemensamt beslut angående detta.

Den interna kommunikationen ökar desto närmre ett projekt kommer, vilket resulterar i mer chattande, telefonsamtal och fler fysiska möten. *“Kommunikationen ökar exponentiellt ju närmare liksom ett event man kommer och det är ganska naturligt”*. Det är flera bitar som ska falla på plats inför ett nytt projekt, därför svarade respondenten att kommunikationen mellan medlemmarna blir mer intensiv. Idéer bollas fram och tillbaka, där alla volontärer är välkomna att hjälpa till genom att bidra med den tid samt kunskap man besitter. Här är nätverkande det som skapar och utvecklar idén samt gör att en arbetsfördelning uppstår, vilket Gregg (2011) skriver är ett nytt sätt som håller på att bli normaliserat.

Extern kommunikation är som vi tidigare nämnt områden som är uppdelade på personer i Black Dot. Sociala medier och grafisk design är områden som har fördelats inom organisationen då vikten av en tydlig extern kommunikation är avgörande för de olika projektens framgång. Alla i organisationen har däremot ett ansvar att alltid representera Black Dot var de än befinner sig, framförallt på respektive students universitet. För att väcka intresse hos studenter för de projekt som Black Dot anordnat, (Hello Neighbour och Let's Collaborate) marknadsfördes det främst via Facebook och personliga möten. Facebook har varit det hjälpmedel som flest deltagare fått information om Black Dots projekt. Det är ett exempel på att ny teknik underlättar för kommunikationen (Czarniawska, 2015). De studenter som vill delta i Black Dots projekt intervjuas via telefon av Black Dots volontärer och sätts sedan ihop till diversifierade team.

Kommunikation inom Göteborgs Räddningsmissionen

Största delen av GRs interna kommunikation sker på kontoret eller via mail. De anställda träffas regelbundet i grupper inom sitt område för att uppdateras och diskutera aktuella punkter. *“... så har man ju också personalmöten i olika grupper i hela organisationen och då tar man ju med sig det som kom upp på det förra mötet om det är något som behöver informeras”* svarade en av respondenterna på frågan hur man kommunicerar internt.

Kommunikation till anställda och till volontärer sker separat i dagsläget men en tanke från en av intervjupersonerna var att det skulle *“tänka ihop det lite mer i framtiden”*.

Kommunikationen till volontärerna sker främst via mail men även genom möten och telefonsamtal. Löpande uppföljning görs med volontärerna där uppdraget utvärderas genom samtal mellan volontär och ansvarig. Om volontären inte passar för uppdraget, eller om han/hon vill byta uppgift, erbjuds en omplacering till en annan verksamhet.

I början av år 2016 infördes ett nytt system för att underlätta koordination och kommunikationen med volontärerna. *“Då satt man manuellt och la in alla scheman på volontärerna och ringde och mailade och sådär. Idag så har vi ett system som jobbar med det”* svarade en av respondenterna och förklarade sedan hur volontärerna bokar in sig på pass via internet. Eventvolontärerna var den grupp som var först ut att testa detta system, då de var i störst behov av lösa snabba schemaläggningar. Volontärerna kan själva boka in sig på pass och välja de tider som passar dem bäst. Systemet visade sig fungera bra och ska införas till resterande volontärer i framtiden. Detta system är ett exempel på vad Czarniawska (2015) menar är ett redskap för att underlätta organiseringen. GR har cirka 500 volontärer och för att kommunikationen ska fungera samt vara effektiv behöver de sätta upp ett format i ett system som volontärerna får anpassa sig efter. Formatet är generellt sett anpassat för att det ska vara effektivt både för volontärerna och hela organisationen men det skulle inte vara möjligt att anpassa systemet på individnivå och samtidigt behålla effektiviteten för att nå verksamhetens mål.

Intervjupersonerna föredrar olika sätt att kommunicera med varandra. Någon föredrog att skicka mail, för då avbryts inte det man arbetar med för stunden, medan en annan helst hade kontorsdörren öppen för att snabbt kunna sticka ut näsan och bolla idéer med sina kollegor innan den färdiga idén presenterades. *“Jag gillar ju management by walking in the korridor liksom, jag älskar det”* var responsen från en av respondenterna medan en annan svarade: *“Jag mailar helst. Jag tycker det är bättre att kunna svara när det passar.”* Det fanns även någon som föredrog personliga möten istället för mail, men att maila är ett enkelt kommunikationssätt. Beroende på arbetsuppgifter krävs det olika hjälpmedel i varierande utsträckning. Czarniawska (2015) skriver om maskiner som hjälpmedel för att exempelvis kommunicera. Respondenterna har olika behov av kommunikation beroende på vad de gör, men även personliga preferenser visade sig påverka vilka redskap de föredrar att

kommunicera genom. (Vi går inte in på detalj rörande arbetsuppgifter då det kan leda till att identifiera respondenterna).

Vi har också en tidning som vi ger ut till alla gåvogivare, både privata gåvogivare, företagsvänner, volontärer, anställda, styrelsen och så vidare. Det här är också en viktig kommunikationskanal för oss. Här berättar vi vad som är på gång. (Respondent, GR, 2016)

GR ger ut tidningen "Din Nästa". Den är främst riktad till alla som skänker gåvomedel och den fokuserar på de verksamheter som finansieras av dessa gåvor. Tanken med tidningen är att väcka engagemang och informera vad som händer i de olika verksamheterna. Tidningen är exempel på vad Czarniawska (2015) menar med att redskap används för att organisera och kommunicera. Detta är bara ett av de sätt GR använder sig av för att kommunicera externt. GRs externa kommunikationssätt varierar då de samarbetar med allt från andra ideella organisationer till myndigheter och företag. Oavsett om personen som har dessa arbetsuppgifter byts ut, finns det fortfarande en relation mellan GR och andra organisationer. Tidningen "Din Nästa" är ett exempel på kommunikation som ständigt sker och underhåller relationen. Beroende på i vilket syfte samarbetet med andra organisationer görs, ansvarar olika personer för kommunikationen. Rör samarbetet insamling och finansiering är insamlingschefen ansvarig. Är syftet att berätta om organisationens volontärarbete ligger ansvaret hos den volontäransvarige. Insamling och volontärarbetet är områden som båda går ut på att engagera människor, vilket gör att de ansvariga ofta samarbetar med varandra. Exempelvis anordnar de företagsfrukostar med företag där en representant från ett specifikt verksamhetsområde kommer och berättar om sitt område. *"Vi bjuder in till företagsfrukostar, seminarier. Vi plockar också volontärer från företag"* (Respondent, GR, 2016). Syftet med företagsfrukostar är att väcka engagemang hos anställda på de olika företagen för att dels öka antalet volontärer till GRs verksamheter, men även att få sponsring till GRs olika verksamheter. I en del företag får varje anställd åtta timmar varje år som de kan ägna sig åt välgörenhetsarbete. Ett exempel kan vara att engagera sig i GRs verksamheter. GR vänder sig även mot privata gåvogivare där till exempel senaste kampanjen kommunicerades via reklam på spårvagnar och i tidningar med bland annat texten *"Swish! Och du har ordnat en dusch och varma kläder till en hemlös"* (raddningsmissionen.se). Den nya tekniken har lett till att GR kan samla in pengar via redskapet Swish, som är ett enkelt sätt att överföra pengar genom. GR behöver i detta fall inte vara fysiskt närvarande för att samla in pengar utan det sker digitalt. Swish är ett exempel på att nya redskap kan förändra tidigare insamlingsätt.

Detta kopplar samman Czarniawskas (2015) teori om hur människor behöver redskap till hjälp för att organisera sig och att tid och plats inte längre har samma betydelse för att genomföra arbete som förr var beroende av fysisk närvaro (Gregg, 2011).

Jämförelse av kommunikationen mellan Black Dot och Göteborgs Räddningsmission

Mycket av kommunikationen i GR och Black Dots skiljer sig åt. Black Dots verksamhet byggs på att medlemmarna har möjlighet att kommunicera via internet på distans, medan kommunikationen i GR sker mer varierat. Czarniawska (2015) skriver om användning av hjälpmedel för att organisera sig, i detta fall kommunikation. Båda organisationerna har liknande uppbyggnad hur de kommunicerar externt där båda organisationerna har liknande ansvarsområden. Organisationerna har delat upp huvudansvaret för kommunikation mot företag, nya volontärer samt för kommunikation via sociala medier. Hur detta utförs i organisationerna skiljer sig däremot. GR har under sin verksamhetstid byggt upp och utvecklat relationer med andra organisationer. När en medarbetare ersätts med en ny finns redan kontakter och samarbeten med andra organisationer förankrat i organisationen. Black Dot håller på att utveckla relationer till olika samarbetspartners och dessa relationer är i dagsläget beroende av de individer som hanterar kontakten. Detta visar på att Black Dots handlingsnät håller på att byggas upp medan GR har ett stabilare handlingsnät då de har rutiner (över handlingarna) vilket gör att handlingarna inte är individberoende (Czarniawska 2015). Organisationerna samarbetar med organisationer inom olika sektorer, vilket innebär att de är hybrider (Wijkström och Lundström, 2002). Vi kommer att diskutera hybridisering under avsnittet Nya idéer (kapitel 4.3).

Ett annat stort och viktigt område är kommunikationen till de volontärer som engagerar sig i organisationerna. I Black Dot är volontärerna en del av ledningsgruppen och är därför med och driver organisationen, men de arbetar även operativt. Det gör att deras informationsbehov är stort och de behöver därför vara uppdaterade kring alltifrån strategiska till operativa frågor. Detta skiljer sig mot GRs volontärer som främst utför praktiskt arbete ute på fältet och behöver därför inte information i samma utsträckning. GRs volontärer har inte heller samma behov av strategisk information för att kunna utföra sina arbetsuppgifter. Black Dots volontärers informationsbehov kan istället jämföras med GRs anställda. En likhet mellan volontärerna i organisationerna är att de har andra huvudsysslor och ägnar volontärarbetet på sin fritid. Black Dots volontärer får själva bestämma hur mycket de vill engagera sig vilket liknar den grupp av volontärer som kallas "eventvolontärer" i GR. De kommunicerar löpande

om när och hur mycket de kan vara med och bidra. Övriga volontärer i GR får ett uppdrag när de börjar som volontärer och förväntas engagera sig mer regelbundet. Black Dot består främst av studenter med låg åldersskillnad.

Handlingar kan institutionaliseras i organisationer, men handlingar kan även institutionaliseras i samhället. Idag har i stort sett alla studenter en mobiltelefon med internetuppkoppling som de använder dagligen. Att använda sociala medier upplever vi mer som regel än ett undantag vilket skulle kunna ha påverkat hur Black Dot har valt att kommunicera. GR har ett åldersspann av volontärer från 22 till 86 år vilket gör att det inte är lika självklart att alla anammar den nya teknikens utveckling, till exempel att använda sociala medier. GR behöver därför kommunicera på ett sätt som gör att alla åldersgrupper kan ta del av informationen. Organisationerna har anpassat sina redskap efter deras volontärer. Czarniawska (2015) skriver om redskap för att underlätta kommunikationen, och vi ser fallorganisationerna har gjort det.

4.3 Hur de arbetar med nya idéer

För att besvara frågeställningen *“Hur arbetar organisationerna med nya idéer?”* används Czarniawskas (2015) begrepp “översättning” om hur en organisation använder sig av och implementerar nya idéer. I detta avsnitt diskuteras även hur organisationerna samverkar med organisationer inom andra sektorer utifrån begreppet “hybridisering” (Wijkström och Lundström, 2002). Hybridisering är ett begrepp som även kan kopplas till arbetsfördelning och kommunikation. Vi har valt att behandla begreppet i detta avsnitt, då hybridiseringen enligt oss, visar sig tydligast här.

Hur Black Dot arbetar med nya idéer

Det är väl det som är fördelen med den här organiska strukturen. Att det går att flippa så på det som håller på att hända eller på vilka behov som behöver tillfredsställas liksom. Jag tycker ändå vi är ganska duktiga på att göra det. (Respondent, Black Dot, 2016)

Citatet kommer från en av Black Dots medlemmar där han/hon förklarade hur organisationen fungerar och syftade på att Black Dot är en organisk samt dynamisk organisation som kan anpassa sig efter flera olika situationer med kort varsel. Wijkström och Lundström (2002) definierar en organisk organisation som anpassningsbar mot olika sektorer i samhället. Black Dot är en ideell organisation som arbetar med flera sektorer i samhället. De arbetar mot den

offentliga sektorn där också större delen av deras finansiering kommer från. Black Dot behöver till exempel rapportera hur de använder sina pengar till EU då stor del av Black Dots finansiering kommer därifrån. De vänder sig även till den privata sektorn, vilket gjordes i projektet Let's Collaborate. Projektet Let's Collaborate förde samman företag med studenter som arbetade för att lösa företagets utmaningar och försökte komma fram med hållbara lösningar. De vänder sig även mot den ideella sektorn vilket Black Dots första projekt Hello Neighbour är ett exempel på. I Hello Neighbour fick ideella organisationer dela med sig av utmaningar kopplade till den ökande vågen av flyktingar som kom till Göteborg. Studenterna arbetade i små team för att hitta lösningar till utmaningarna.

Vi tar in utmaningar från de här tre olika sektorerna: privat, offentlig eller idéburen. Konkreta utmaningar för verkliga verksamheter [...] Likväl Röda korset och andra NGOs som jobbar med olika frågor som är viktiga för ett hållbart samhälle kan man säga. Så utmaningarna konkretiseras av oss i Black Dot egentligen. (Respondent, Black Dot, 2016)

Citatet ovan kommer från en av respondenterna i Black Dot som förklarar hur de går tillväga när de planerar nya projekt. En annan respondent berättar att de vill vara en mellanhand, som länkar samman olika parter i samhället genom att bjuda in både organisationer och studenter till sina projekt. Att vara flexibla och anpassningsbara är något de strävar efter. Black Dots olika kontakter och handlingar sträcker sig över flera sektorer. Utifrån Wijkström och Lundströms (2002) begrepp hybridisering kan Black Dot kallas för en hybridorganisation då de rör sig över flera sektorer.

Gemensamt för de flesta respondenterna i Black Dot är att de pratar om olika parallella processer som utvecklas och tar form inom organisationen allt eftersom att den växer. Czarniawska (2015) beskriver att organisationer borde studeras utifrån ett organiseringsperspektiv då en organisation inte är statisk utan är i ständig förändring. I Black Dots fall blir detta extra tydligt eftersom organisationen befinner sig i ett tidigt skede då den startades för drygt ett år sedan, kombinerat med att organisationens koncept är att möta samhällets utmaningar. På frågan om det har skett någon omorganisering i organisationen svarade en respondent "*hela tiden*" och förklarade att deras metoder ständigt utvecklas och anpassas, vilket också gör att arbetsuppgifterna förändras. Att ta in och arbeta med nya idéer i en organisation innebär enligt Czarniawska (2015) att översätta. "*Min uppfattning är att någon föder en idé. Sen testa det, gör det bara, det värsta som kan hända att det stannar*

någonstans och då har alla som varit med i processen utvecklats” (Respondent, Black Dot, 2016). Detta var ett av flera liknande svar på hur de jobbar med nya idéer. I Black Dot uppmanas alla att komma med nya idéer som sedan diskuteras och översätts till en gemensam tolkning. Den miljö Black Dot befinner sig i kräver en flexibel organisation. Det innebär att varje situation behöver tolkas separat vilket gör att det inte fungerar att använda sig av samma format för varje situation. Black Dot behöver exempelvis anpassa sin utformning av projekten efter vilken samhällsfråga och vilka organisationer de samarbetar med. På grund av detta måste Black Dots format av projekten vara öppna för tolkning så att de kan anpassas beroende på situation. Att Black Dot är öppen för tolkning stödjer Czarniawskas (2015) teori om att översättning förändrar system då de tolkas av nya personer eller när översättningen sker i nya sammanhang. Vid varje översättning förändras därför ursprungsidén. En idé som implementeras i organisationer blir därför inte exakt samma, då idén måste anpassas till rådande situation och ingen situation är den andra lik.

Hur Göteborgs Räddningsmission arbetar med nya idéer

Utsatthetens ansikte skiftar, så kanske gör vi andra saker i morgon. Men rötterna bakåt till historien finns kvar. Och människor som bryr sig (raddningsmissionen.se). GRs citat på sin hemsida att utsatthetens ansikte förändras och att deras verksamhet behöver anpassas för att matcha samhällets behov. Respondenterna berättar under intervjuerna att det sker organisationsförändringar och att GR ofta tar sig an nya idéer. *“Det är nog ganska många organisationer som är viktiga idésprutor. Jag tycker att vi är en entreprenöriell organisation där vi alltid levt med snabba idéer”* svarade en av respondenterna. GR startades först som ett initiativ för att hjälpa de hemlösa i göteborgsområdet. De senaste 20 åren har nya verksamheter tillkommit och några har försvunnit, beroende på vilka behov som funnits i samhället.

Det är lika bra att erkänna att vi är en rörlig organisation [...] Ska man vara med här så måste man nog gilla att det aldrig kommer bli den där totalt förutsägbara organisationen för så ser inte verkligheten ut. (Respondent, GR, 2016)

GR behöver översätta de behov som finns i samhället och sedan tolka hur de som organisation kan hjälpa till att fylla det behovet. Organisationen grundar sig på kristna värderingar vilket gör att de utgår från dessa värderingar när de tolkar situationen och hur de ska gå tillväga för att täcka behoven i samhället. Czarniawska (2015) skriver om att översätta

idéer till sina egna och att idéerna förändras när de kommer till en ny person. Idéerna kan leda till fler verksamhetsområden som ibland går in i andra sektorer än den ideella sektorn. Exempel på detta är de flyktingboenden som startades upp när den offentliga sektorn inte klarade av att täcka behovet på egen hand. Varje verksamhet har en chef som ansvarar för vardagliga beslut och ser till att verksamheten fungerar som den ska.

Vi har ju olika verksamhetsområden och varje verksamhetsområde leds ju av en person som själv har jättemycket kontakter. Det är ganska svårt att få grepp om vår organisation tycker jag. (Respondent, GR, 2016).

De olika verksamhetscheferna får därför en viktig roll då han/hon förmedlar idéer mellan ledningen och respektive verksamhet, ända ut till volontärerna som står för det praktiska arbetet. Detta kan liknas med vad Czarniawska (2015) skriver om översättning med syfte att styra organisationen. I GR är det viktigt att deras verksamheter arbetar utifrån organisationens värderingar och visioner. Detta gör att översättningen blir viktig för att alla verksamheter ska representera organisationens värderingar, även om verksamheternas utformning ser olika ut och riktas mot olika målgrupper.

Att vara hybrid beskriver en av respondenterna är viktigt för organisationen eftersom de har verksamhetsområden kopplade till både privat och offentlig sektor. Som respondenten berättade i citatet ovan fungerar verksamheterna på olika sätt vilket gör det svårt att få ett helhetsperspektiv över hur organisationen fungerar. Vidare förklarar respondenten att organisationen arbetar mot samhällsproblem, som i huvudsak är statens uppgift att lösa. Det gör att GR behöver anpassa sig till organisationer i de olika sektorerna. Ibland tvingas GR följa förordningar som motsätter sig organisationens värdegrund. Detta kan till exempel ske då de arbetar med boenden för ensamkommande där det finns tydliga regler för hur en utvisning ska genomföras. GR vill inte vara en del av själva utvisningen, men det händer att ensamkommande på deras boende utvisas och då måste GR följa reglerna kring detta.

Vi är egentligen både ett företag och nästan som en myndighet ibland också. Vi jobbar jättemycket med kommunen och lagstiftning kring det, sen så är vi också nästan som en kyrka ibland. I den där hybriden, där finns vi. (Respondent, GR, 2016)

Eftersom GR är verksamma inom områden som myndigheter ansvarar över samarbetar de med varandra, samtidigt som de även är konkurrenter. *“Startar kommunen upp nya boenden, så får vi lägga ned våra och fokusera på något annat”* svarar en av respondenterna. Det innebär att GR måste vara flexibel och kunna anpassa sig och fokusera sin verksamhet på de behov myndigheterna inte klarar av att tillgodose. Wijkström (2012) skriver om att gränser mellan olika sektorer i samhället börjar suddas ut vilket har öppnat upp GR möjligheter att verka inom ett större spann. Ett exempel på detta är samarbetet med arbetsförmedlingen där GR erbjuder arbetsträning på Björlanda Prästgård som är en av deras verksamheter. GR har även samarbeten med företag. Några av dessa är Liseberg, Wallenstam, Elof Hansson och Svenska Mässan som vill engagera sig och arbeta med Corporate Social Responsibility (CSR).

Vi är nu till exempel på Jul på Liseberg där vi är ungefär 70 till 80 volontärer som då under november, december bemannar vår bod på Liseberg och säljer våra produkter. Då är det ju så att vi har ett samarbete med Liseberg där de då står för boden, så får vi möjligheten att vara där under tiden. (Respondent, GR, 2016)

Detta är ett exempel på hur Liseberg (företag) och GR samverkar för att tillsammans förbättra situationen för hemlösa och socialt utsatta människor. Eventvolontärer, som det tidigare skrivits om, är en idé som implementerats och det är dessa eventvolontärer som bemannar GRs bod under Jul på Liseberg. De nya idéerna kan komma från olika håll i organisationen men oftast berör de nya idéerna det verksamhetsområde personen som lyfter idén är verksam inom.

En respondent berättar att det finns en idé om att lyfta de olika verksamhetsområdena i olika insamlingskampanjer under årets gång, för att samla in medel till dessa. Idén grundas i att det lätt kan bli rörigt på grund av deras olika verksamheter. Genom att lyfta ett verksamhetsområde i taget kan GR kommunicera ett tydligare budskap. Beroende på vilket verksamhetsområde som lyfts fram behöver kampanjen ske på olika sätt då allt ifrån verksamhet och målgrupp kan skifta. Översättning (Czarniawska, 2015) blir här avgörande för att kampanjerna och kommunikationen kring dessa ska vara enhetlig och representera GR, men fortfarande anpassad utifrån de olika verksamhetsområdena. Vidare skriver Czarniawska (2015) att vid varje översättning förändras den ursprungliga idén. Varje ny kampanj som GR gör kommer att skilja sig från tidigare, då omständigheterna ständigt förändras, eftersom

kampanjerna utgår från de olika verksamheterna påverkar även detta hur kampanjen utformas.

Jämförelse av hur Black Dot och Göteborgs Räddningsmission arbetar med nya idéer

På många sätt är Black Dot och GR lika när det gäller hur de arbetar med nya idéer. Bägge organisationerna arbetar för att fylla samhällsbehov som inte täcks av varken företag eller myndigheter. Organisationerna är fria när det gäller hur de tar sig an nya idéer som de vill satsa på. Trots att GR har en stabilitet i sin organisation och hur de verkar i olika områden är de, liksom Black Dot, snabba på att anpassa sig efter samhället. I takt med att samhället förändras, förändras även behoven. Till exempel var båda organisationerna snabba att agera på det ökande antalet flyktingar som kom till Göteborg under 2015 trots att deras mål och visioner skiljer sig åt. Genom att organisationerna snabbt kan anpassa sin verksamhet efter vad som händer och hur de arbetar visar det att de är hybrida (Wijkström och Lundström, 2002). Att snabbt ta in nya idéer och omvandla idéerna till handling visar även att de kan översätta nya behov i samhället till sin organisation och vad de kan bidra med (Czarniawska, 2015). Black Dot riktar sig mot studenter medan GR mot socialt utsatta människor. GR och Black Dot har båda tydliga målgrupper men det skiljer sig hur de arbetar med dem. I 65 år har GR drivit sin organisation och har därför utvecklat och etablerat en rutin på arbetet, men är också vana vid förändringar och nya idéer. Vi har tidigare nämnt att Black Dot har genomfört två projekt och att arbetet kring dessa såg olika ut vilket gör att det har skapat en rutin. Utmaningarna de båda organisationerna ställs mot har däremot flera gemensamma nämnare. Båda organisationerna samarbetar med offentlig och privat sektor. Detta gör att de behöver anpassa sin kommunikation beroende på vilken sektor de för tillfället vänder sig mot.

Volontärer är en avgörande del för att båda organisationerna ska fungera. Sättet hur organisationerna involverar volontärerna skiljer sig däremot åt. I Black Dot är volontärerna en del av ledningen och arbetar med allt från strategiska beslut till praktiskt arbete. De uppmuntras till att ta egna initiativ och driva saker på egen hand. Detta skiljer sig mot GR där volontärerna huvudsakligen utför det praktiska arbetet. Volontärer inom GR kan självklart komma med egna idéer och kan även rådfrågas då de utför mycket av det praktiska arbetet och vet hur verkligheten ser ut. De anställda inom Black Dot har liknande uppgifter som volontärerna, men ett större ansvar för administration och att hålla ihop organisationen. I GR skiljer sig arbetsuppgifterna för de anställda beroende på var i organisationen de jobbar. De

har allt ifrån anställd personal på boenden som till största del utför praktiskt arbete, till anställda som arbetar med administrativa uppgifter eller ledningsfrågor.

Eftersom Black Dot inte har funnits så länge sker många saker fortfarande för första gången. I GR finns en historik att blicka tillbaka på och luta sig mot när man genomför nya idéer. Även om idéerna är nya kan de ha nytta av vad de tidigare genomfört. Varje översättning av en idé är unik (Czarniawska, 2015), men genom att ha översatt idéer tidigare underlättar det för framtida översättningar eftersom en erfarenhet av att hantera dessa byggs upp i organisationen (Drucker, 1990). GR har en historia av att anpassa sina verksamheter. Enligt Drucker (1990) kan detta underlätta för att en ideell organisation ska kunna hantera svåra utmaningar och fortsätta fylla en funktion i samhället. Områden som inte varit prioriterade kan snabbt få högsta prioritet. Som tidigare nämnts i jämförelsen vände sig både GR och Black Dot mot de behov som uppstod när den stora mängden flyktingar kom till Sverige, vilket är ett exempel på att bägge organisationerna är snabba med att anpassa sig efter lokala samhällsutmaningar.

4.4 Avslutning analys

I detta stycke ges en kort sammanfattning av analysen för att underlätta förståelsen av slutdiskussionen.

Gemensamt för både GR och Black Dot är att de behöver anpassa arbetsfördelningen i organisationen efter rådande förhållanden i samhället. Det som skiljer sig mellan organisationerna är att GR har tydliga arbetsroller och uppgifter medan arbetsfördelningen skiftar i Black Dot. I Black Dot är volontärerna en del av ledningen, vilket blir en skillnad i hur mycket volontärerna är involverade i strategiska beslut. I GR har volontärerna en mer praktisk roll. Två anledningar till att organisationerna skiljer sig åt är den stora skillnaden i hur länge de har funnits och storleksskillnaden. Storlek och ålder var våra urvalskriterier för fallorganisationerna och vi ser tendenser på att det kan vara bakgrunden till att handlingsnäten som de är en del av är olika stabila.

GRs rutiner är väletablerade, medan Black Dot gör många saker för första gången. Det framkom att Black Dot är beroende av möjligheten att både arbeta och kommunicera på distans för att volontärerna skulle kunna engagera sig i den utsträckning de gör. GR

kommunicerar mer varierat och fysiska möten sker i större utsträckning. Båda organisationerna använder olika slags hjälpmedel för att kommunicera internt då volontärerna i organisationerna har olika behov. Då Black Dots volontärer är med i ledningen skiljer sig deras informationsbehov från volontärerna i GR, eftersom dessa arbetar mer praktiskt. Volontärerna i Black Dot är uteslutande studenter och kommunicerar med varandra främst via sociala medier, vilket framkom att så inte var fallet i GR. GR kommunicerar som tidigare redogjort på ett mer traditionellt sätt. Båda organisationerna har däremot fördelat arbetet kring extern kommunikation på liknande sätt. Sociala medier, kontakt med nya volontärer eller företag är det olika personer som ansvarar för och får själva bestämma hur de vill gå tillväga.

Gemensamt för bägge organisationerna är deras sätt att arbeta, vilket är beroende av de behov som finns i samhället. De behöver vara både snabba och flexibla till att anpassa sig till de behov i samhället som behöver tillgodoses. Respondenter från båda organisationerna lyfte upp flyktingkrisen och berättade att det var ett exempel på att de agerade på situationen i samhället. Organisationerna har tydliga men olika målgrupper i samhället och arbetar på olika sätt mot dessa. Något som även är gemensamt för organisationerna är att de behöver vara hybrider då de är verksamma mot både den offentliga och privata sektorn.

Avslutningsvis finns det en historik av arbetsätt och relationer till andra företag i GR vilket skiljer sig mot Black Dot som är nystartat och inte har en lika lång historik. Att det finns en historik i GR gör att både Czarniawskas (2015) begrepp översättning och handelsnät visas tydligare än i Black Dot.

5. Slutdiskussion

I detta avsnitt diskuteras empiri och analys utifrån vårt syfte; att få en bättre förståelse hur organisering sker inom ideella organisationer. Här diskuteras vi jämförelserna av organisationerna, som grundar sig i våra tre frågeställningar: arbetsfördelning, kommunikation och hur de arbetar med nya idéer.

Inledande diskussion

Vi har uppnått vårt syfte; att få en bättre förståelse om hur organisering sker inom ideella organisationer. Det har vi gjort genom att studera organiseringen inom Black Dot och Göteborgs Räddningsmission utifrån deras ålder och storlek. Resultatet av denna studie visar att GR och Black Dot organiserar sig utifrån liknande förutsättningar. Båda organisationerna är verksamma i en föränderlig miljö där de hela tiden måste anpassa sin organisation till de behov och intressen som finns i samhället. De behöver även få människor att engagera sig som volontärer för att ha möjlighet att täcka behoven. Vidare krävs det att organisationerna ska kunna anpassa sig för att kunna samarbeta med andra organisationer inom både privat och offentlig sektor. Organisationerna bygger på att människor frivilligt engagerar sig och organiseringen behöver därför anpassas efter dem.

Arbetsfördelning

I analysavsnittet redogjorde vi att volontärerna i GR har tydliga roller, uppgifter och förväntningar över hur de ska bidra. Detta är i linje med hur Drucker (1990) beskriver hur ideella organisationer motiverar volontärer och får dem att stanna kvar. Med hänvisning till Drucker (1990) borde Black Dot arbeta mer med att ge sina volontärer tydligare roller och förklara mer explicit vad som förväntas av dem. En del av Black Dots respondenter lyfte själva fram detta och hade en förhoppning om att det kommer att bli tydligare roller när organisationen utvecklas. Utifrån vår studie ser vi att Druckers (1990) teori om tydliga arbetsroller behöver kompletteras eftersom att vi ser tendenser att tydliga roller inom Black Dot kan begränsa volontärernas möjlighet att engagera sig. Om arbetsuppgifterna delas upp i för stor utsträckning kan volontärerna känna sig överbelastade under vissa perioder vilket kan leda till att de inte längre vill engagera sig.

Enligt vår uppfattning har otydliga arbetsroller bidragit med en flexibilitet. Denna flexibilitet kan vara en bidragande faktor till att organisationen snabbt kan anpassa sig och utföra de arbetsuppgifter som behöver göras. Viktigt att poängtera är att tydliga roller inte nödvändigtvis måste betyda icke-flexibilitet, förutsatt att personen själv får bestämma när och hur han/hon utför sina arbetsuppgifter. En tanke vi fick under arbetes gång är att samhällets föreställningar om tydliga roller i en organisation kan leda till att medlemmarna förutsätter att det är så en etablerad organisation arbetar och därför strävar efter detta.

Kommunikation

Black Dots volontärer är studenter vilket påverkar hur de kommunicerar med varandra. Kommunikationen sker till största del via redskap som studenterna dagligen använder sig av. Mycket av Black Dots arbete och kommunikation är inte beroende av tid och rum utan sker när volontärerna själva har möjlighet. Det är en förutsättning för att organisationen ska fungera som den gör idag.

Av våra egna erfarenheter vet vi att studenters arbetsbörda skiljer sig under olika perioder, vilket ställer krav på övrig sysselsättning att kunna anpassas därefter. I GRs verksamheter förutsätts det att volontärerna (förutom eventvolontärerna) regelbundet är fysiskt närvarande då de utför förutbestämda sysslor. Black Dots volontärer behöver däremot inte vara fysiskt närvarande i samma utsträckning. Att kommunicera via en facebook-chatt som medlemmarna i Black Dot gör är inte möjligt i GRs fall då de består av är flera hundra volontärer. GRs demografi skiljer sig i större utsträckning än i Black Dot vilket gör att de behöver använda sig av hjälpmedel som kan hantera en stor mängd människor. GR har stor spridning i ålder på deras volontärer medan Black Dots volontärer har en liten spridning.

En praktisk implikation vi vill lyfta från resultatet av studien är att en ideell organisation måste anpassa hur de kommunicerar och hur de involverar sina volontärer i organisationen. Exempelvis har studenter oregelbunden studiebelastning, vilket gör att deras möjlighet att engagera sig varierar.

GR har under året testat ett nytt bokningssystem, vilket de planerar att införa för alla volontärer. Bokningssystemet har underlättat kommunikationen för eventvolontärerna som var de första att testa systemet. Bokningssystemet har gjort det lättare för dem att skriva upp sig på pass genom en hemsida när de har möjlighet att engagera sig. Detta skapar en

möjlighet för eventvolontärerna att själva bestämma i vilken utsträckning de hjälper till, vilket påminner om Black Dots volontärer som engagerar sig när de vill och har möjlighet.

Nya idéer

Black Dot är en liten organisation och består till största del av studenter. Samtliga medlemmar i Black Dot är med i ledningen vilket gör att varje individ kan påverka organisationen i större utsträckning än i GR där flera hundra volontärer engagerar sig. Volontärerna i GR är inte med i ledningen och har därmed inte samma förutsättningar att vara med och påverka. Vid en indelning av mer tydliga roller inom Black Dot ser vi en risk att en del arbetsuppgifter inte bli gjorda om ansvarig student inte har möjlighet att engagera sig under vissa perioder, exempelvis på grund av studier. GR är, trots sin storlek och stora mängd volontärer, flexibla att anpassa sig till samhällets utmaningar som deras flera olika verksamhetsområden speglar.

Genom att GR har flera olika verksamheter, kan organisationen lägga till eller ta bort verksamheter utan att de behöver omorganisera hela organisationen. Det skapar en förutsättning som gör det möjligt för GR att snabbt möta nya behov som uppstår i samhället. Black Dot är flexibel på grund av att det är en liten organisation som jobbar utifrån projekt där de kan anpassa organiseringen beroende på vilken inriktning projektet har. Att kunna anpassa sig och kunna ta in nya idéer är en avgörande faktor för att en ideell organisation ska kunna fortsätta vara verksam när samhällets behov ständigt förändras. Detta är en intressant aspekt då både GR och Black Dot arbetar på ett liknande sätt med nya idéer. Bägge organisationerna vänder sig mot nya områden när de upplever att de kan fylla ett behov i samhället, förutsatt att det grundar sig på organisationens syfte. De låter sig inte heller begränsas inom den ideella sektorn vilket vi tidigare nämnt, utan bägge organisationerna arbetar annorlunda beroende på vilken idé som de vill genomföra.

En stor skillnad mellan organisationerna är hur besluten fattas då GR har ett mer hierarkiskt sätt att arbeta med idéerna. Inom GR fattas beslut av olika personer beroende på vad det gäller. Större beslut fattas högre upp i ledningen. Verksamhetscheferna fattar dagligen beslut i sin verksamhet, men beslut som rör hela organisationen fattar direktorn, ofta tillsammans med ansvariga inom områden som påverkas av beslutet. Detta skiljer sig mot Black Dot som inte har en lika etablerad rutin över hur beslut tas. Strategiska beslut tas i ledningen där samtliga medlemmar ingår. Övriga beslut fattas främst av de två anställda men resterande

medlemmar uppmanas till att vara självgående och fatta egna beslut. En slutsats vi kan dra av hur organisationerna fattar beslut är att i en större organisation behövs ett mer utarbetat sätt att ta beslut på. Om Black Dots organisationsstorlek ökar behöver de införa ett tillvägagångssätt hur de ska fatta sina beslut.

5.1 Avslutning och vidare forskning

Genom att utgå från våra tre frågeställningar (*Hur ser arbetsfördelningen ut? Hur sker kommunikation? Hur arbetar organisationerna med nya idéer?*) har vi fått en bättre förståelse för hur ideella organisationer organiserar sig, vilket var vårt syfte med denna studie. Resultatet av studien visar att ideella organisationer skiljer sig åt på flera sätt, även om det finns många likheter. Vi valde medvetet två ideella organisationer med olika ålder och storlek vilket visade sig påverka sättet att organisera sig. Med vårt resultat vill vi inte motsätta oss att generalisering av ideell sektor som vi skrev om i introduktionen att Ulf Hammare (2013) och Helmut K. Anheier och Wolfgang Seibel (1990) har gjort, då det finns flera likheter mellan de två organisationer vi studerade. Vi tycker att skillnaderna som finns är tillräckligt tydliga för att det ska vara intressant att genomföra mer forskning kring jämförelser mellan ideella organisationer.

I introduktionen av denna uppsats fick du läsa om fotboll som ett sätt att organisera sig. På fotbollsplanen organiserar spelarna sig, i många fall utan att reflektera över att det är just organisering som sker. En idrottsförening behöver däremot medvetet organisera sig för att den ska fungera. Att jämföra organiseringen i olika idrottsföreningar eller andra ideella organisationer skulle vara intressant för att få en bättre förståelse av hur ideella organisationer organiserar sig. Att jämföra två ideella organisationer med samma storlek eller som varit verksamma ungefär lika länge är ett annat förslag till vidare forskning, eftersom det var två bidragande faktorer till varför organiseringen i fallorganisationerna skiljer sig.

Forskarna Wijkström och Lundström (2002) behandlar flera intressanta områden som vi anser skulle vara intressant att studera mer noggrant. Black Dot och GR är båda verksamma inom områden som de delar med både offentlig och privat sektor, vilket gör att vi använt oss av begreppet hybridisering. Det är ett begrepp som vi anser att det borde ägnas mer forskning kring. Wijkström (2012) redogör för att hybridisering är ett område som får mer uppmärksamhet inom organisationsforskning och vi tycker att fler jämförande studier av

ideella organisationer skulle vara intressant utifrån ett hybridiseringsperspektiv. Ideella organisationer behöver till exempel inte följa samma ramar som offentliga, vilket innebär en större frihet. Friheten att snabbt kunna anpassa sig gör att det finns en stor expertis inom den ideella sektorn om hur man möter nya problem. Det tror vi skulle kunna tas till vara på i större utsträckning än vad det gör idag. Vidare forskning på samarbeten mellan ideell och övriga sektorer, med fokus på kunskapsöverföring, skulle därför vara ett intressant forskningsområde.

Den tidigare forskning som redogjordes i början av uppsatsen riktade sig mot ett annat ämne inom ideella organisationer eller hade ett större perspektiv av den ideella sektorn då den antingen jämfördes mellan olika länder eller andra sektorer. Vår studie har gjorts utifrån ett mindre perspektiv där organisering har jämförts mellan två organisationer och inte grundats på generaliseringar. Vårt bidrag inom organisering i ideella organisationer har berört ett relativt outforskat område som vi tycker borde få mer uppmärksamhet. Vårt resultat visar att ideella organisationers organisering hela tiden förändras efter samhällets behov oavsett storlek och ålder.

Att genomföra en kvalitativ studie med intervjuer som insamlingsmetod, innebär att tolka och förstå verkligheten utifrån intervjupersonernas berättelser och åsikter. Detta betyder att resultatet hade sett annorlunda ut om det var andra personer som medverkat i studien. Då denna studie enbart omfattar två ideella organisationer, med totalt nio intervjuer är det svårt att dra konkreta slutsatser om ideella organisationer generellt. Resultatet borde därför ses som en indikation på hur en ideell organisation organiserar sig, beroende på hur etablerad den är. För att kunna dra mer konkreta slutsatser behövs ytterligare studier som omfattar fler organisationer. Då studien handlar om organisering, vilket Czarniawska (2015) beskriver som ett verb, innebär det att organiseringen inte förblir densamma, utan är i ständig förändring. Detta får konsekvensen att vid varje nytt tillfälle återspeglas en ny bild av organisationen och kan därför bli annorlunda vid en ny studie. Som vi tidigare nämnt anser vi att Druckers (1990) behöver kompletteras. Bakgrunden till detta är att gränsdragningen mellan arbete och fritid har förändrats på grund av teknikens utveckling vilket har förändrat möjligheten att engagera sig ideellt.

6. Referenslista

Webbsidor

- <http://www.bdim pact.com/> Besöktes 02-11-2016, klockan 09:28
- <http://ccd l.libraries.claremont.edu/cdm/singleitem/collection/dac/id/3478> Besöktes 28 -12-2016, klockan 14:30
- <http://www.gp.se/n%C3%B6je/sitt-inte-och-gn%C3%A4ll-organisera-er-1.3944496> Besöktes 8-12-2016, klockan 11:35
- <http://www.raddningsmissionen.se/historia> - Besöktes 01-11-2016, klockan 15:03
- <http://www.raddningsmissionen.se/huvudman> - Besöktes 01-11-2016, klockan 15:15
- <http://www.raddningsmissionen.se/om-oss> Besöktes 14 -11-2016, klockan 11:54
- <http://www.raddningsmissionen.se/swisha-en-dusch-och-varma-klader> Besöktes 15 -12-2016, klockan 12:52

Litteratur

- Anheier, Helmut K. & Seibel, Wolfgang (1990). *The Third Sector* [Elektronisk resurs]. Berlin; New York: Walter de Gruyter
- Alvesson, Mats & Sköldberg, Kaj (2008). *Tolkning och reflektion: vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod. 2.*, [uppdaterade] uppl. Lund: Studentlitteratur
- Angelöw, Bosse & Jonsson, Thom. (2000). *Introduktion till socialpsykologi*. Lund: Studentlitteratur
- Barnard, Chester Irving (1968). *The functions of the executive*. Vol. 11. Harvard university press
- Bryman, Alan (2011). *Samhällsvetenskapliga metoder. 2.*, [rev.] uppl. Malmö: Liber
- Bryman, Alan & Bell, Emma (2013). *Företagsekonomiska forskningsmetoder. 2.*, [rev.] uppl. Stockholm: Liber
- Czarniawska, Barbara. 2010, "Translation impossible? Accounting for a city project", *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, vol. 23, no. 3, pp. 420
- Dalen, Monica. (2008). *Intervju som metod. 1.* uppl. Malmö: Gleerups utbildning
- Drucker, Peter Ferdinand (1990). *Managing the non-profit organization: practices and principles*. 1. ed. New York: HarperCollins
- Eriksson-Zetterquist, Ulla, Kalling, Thomas & Styhre, Alexander (2015). *Organisation och organisering. 4.*, uppdaterade uppl. Stockholm: Liber
- Gustafson, Agneta (2006). *Normer och praxis: tre ideella föreningar och deras redovisning*.

- Diss. Göteborg : Göteborgs universitet, 2006
- Grey, C. (2009). *En mycket kortfattad, ganska intressant och någorlunda billig bok om att studera organisationer*. 1. uppl. Lund: Studentlitteratur
- Kvale, Steinar & Brinkmann, Svend (2009). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Enskede: TPB
- Lekvall, P., & Wahlbin, C. (1993). *Information för marknadsföringsbeslut*. Göteborg: IHM Förlag AB
- Mintzberg, Henry (1993). *Structure in fives: designing effective organizations*. [New ed.] Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall
- Ryen, Anne (2004). *Kvalitativ intervju: från vetenskapsteori till fältstudier*. 1. uppl. Malmö: Liber ekonomi
- Svedberg, Lars & von Essen, Johan & Jegermalm, Magnus (2010) *Svenskarnas engagemang är större än någonsin – Insatser i och utanför föreningslivet* Ersta Sköndals Högskola
- Thurén, Torsten (2005). *Källkritik*. 2., [rev. och utök.] uppl. Stockholm: Liber
- Thurén, Torsten. (2007). *Vetenskapsteori för nybörjare*. 2., [omarb.] uppl. Stockholm: Liber
- Weick, Karl E. (1969). *The social psychology of organizing*. Reading, Mass.: Addison-Wesley
- Wijkström, Filip (red.) (2012). *Civilsamhället i samhällskontraktet: en antologi om vad som står på spel*. 1. uppl. [Stockholm]: European Civil Society Press
- Wijkström, Filip & Lundström, Tommy. (2002). *Den ideella sektorn: Organisationerna i det civila samhället*. Stockholm: Sober förlag
- Yin, Robert K. (2007). *Fallstudier: design och genomförande*. 1. uppl. Malmö: Liber

7. Bilaga

Intervjufrågor

Arbetsfördelning

Kan du beskriva hur er verksamhet ser ut och fungerar?

Vilka arbetar du med närmast?

Vad har du för roll och vad är dina uppgifter?

Hur länge har du varit engagerad, har du haft olika roller?

Kommunikation

Hur tas beslut? Vilka är involverade i besluten?

Hur genomförs nya projekt?

Vem/vilka är det som brukar komma med nya idéer?

Hur hanterar ni utmaningar?

Hur ser framtiden ut för er? Nya projekt på gång?

Nya idéer

Har ni uppföljningsmöten/utvärdering? Vilka konsekvenser får dessa?

Vem kallar till möten och hur ser dessa ut?

Hur sker kommunikationen?

Samarbetar ni med andra organisationer?

Övriga

Har det skett något som gjort att ni behövt omorganisera?

Hur gjorde ni innan, och hur gör ni nu?

Hur påverkar samhället er organisation?