



**EKONOMI
HÖGSKOLAN**
Lunds universitet

FEK 591
Magisterseminarium
Vårterminen 2003

Hur påverkas en hjälporganisations arbete av dess struktur?

En studie av sju svenska hjälporganisationer
med verksamhet i tredje världen

Handledare:
Dan Kärreman

Författare:
Sofia Olsson

Författare:	Sofia Olsson
Handledare:	Dan Kärreman
Ämne:	Magisterseminarium i organisation, 10 p
Problem:	Svenska NGOs, i detta fall hjälporganisationer med verksamhet i tredje världen, strukturerar sig på olika sätt. Hur påverkar, negativt såväl som positivt, en hjälporganisations struktur och organisationsform det arbete organisationen bedriver?
Syfte:	Syftet med denna uppsats är att undersöka om det finns några organisationsformer som genom att underlätta och förbättra arbetet, är att föredra för biståndsorganisationer när det gäller genomförande av hjälparbete i u-länder. Därmed syftar uppsatsen också till att producera tips som kan vara användbara för biståndsorganisationer vid organisationsutveckling.
Metod:	Arbetet med denna uppsats börjades med att analysera sekundärdata för att få en mer övergripande syn på problemet och för att se vilka slutsatser som redan har dragits och vilka som förbisetts. Därefter övergick undersökningen till sju intervjuer med olika hjälporganisationer för att förstå på ett mer grundligt sätt hur vissa svenska hjälporganisationer har valt att organisera sig och varför.
Slutsatser:	Uppsatsen resulterade i en lista över de olika sätt som en hjälporganisations struktur påverkar dess arbete samt tips på vilka åtgärder som kan tas, under rubrikerna: arbetssätt, ledning, anställda, kunskapsarkivering och projektarbete. Enligt denna lista borde hjälporganisationer anpassa sin struktur enligt följande kriterier: <ul style="list-style-type: none"> • väldefinierad verksamhet • effektiva kommunikationskanaler • ta till vara på drivkraft, kunskap och erfarenheter • tydlig ansvarsfördelning
Nyckelord:	bistånd, hjälporganisationer, NGO, organisation, struktur, effektivitet

Ett varmt tack till alla Er som har bidragit med
engagemang till min uppsats färdigställande.
Jag är ytterst tacksam för den tid Ni gett mig.

1. INTRODUKTION	6
INLEDNING	6
BAKGRUND	7
PROBLEMFÖRMULERING.....	8
SYFTE	9
INTRESSENTPERSPEKTIV	9
TEORETISKT PERSPEKTIV	10
DISPOSITION	11
2 METOD	12
2.1 SEKUNDÄR DATAINSAMLING	12
2.1 PRIMÄR DATAINSAMLING.....	13
2.2 AVGRÄNSNINGAR	14
2.3 URVAL.....	15
2.4 TROVÄRDIGHET.....	16
2.4.1 VALIDITET	16
2.4.2 FRÅGETEKNIK	17
2.5 METODKRITIK	18
2.6 KÄLLKRITIK	19
3 TEORI	21
3.1 MINTZBERGS TEORIER OM EFFEKTIVA ORGANISATIONER	21
3.2 PROJEKT MANAGEMENT	23
3.2.1 SKIFTANDE MILJÖ	23
3.2.2 ORGANISATORISKT LÄRANDE FRÅN PROJEKTARBETE	24
3.3 VAD ÄR EFFEKTIVITET?	25
4 EMPIRI – DE SJU HJÄLPORGANISATIONERNA	28
4.1 DIAKONIA	28
4.2 FORUM SYD	28
4.3 INDIVIDUELL MÄNNISKOHJÄLP – IM.....	29
4.4 LUTHERHJÄLPEN.....	29
4.5 RÄDDA BARNEN.....	29
4.6 SOS-BARNBYAR	30
4.7 UBV	30
5 ANALYS	31
5.1 DIAKONIA	31
5.1.1 DIAKONIAS STRUKTUR.....	31
5.1.2 ANALYS AV DIAKONIA UTIFRÅN TEORIN.....	33

5.2 FORUM SYD	35
5.2.1 FORUM SYDS STRUKTUR	35
5.2.2 ANALYS AV FORUM SYD UTIFRÅN TEORIN	37
5.3 IM	39
5.3.1 IM:S STRUKTUR	39
5.3.2 ANALYS AV IM UTIFRÅN TEORIN	41
5.4 LUTHERHJÄLPEN	42
5.4.1 LUTHERHJÄLPENS STRUKTUR.....	42
5.4.2 ANALYS AV LUTHERHJÄLPEN UTIFRÅN TEORIN	43
5.5 RÄDDA BARNEN	44
5.5.1 RÄDDA BARNENS STRUKTUR	44
5.6 SOS-BARNBYAR	46
5.6.1 SOS-BARNBYARS STRUKTUR	47
5.6.2 ANALYS AV SOS-BARNBYAR UTIFRÅN TEORIN	48
5.7 UBV	49
5.7.1 UBV:S STRUKTUR.....	49
5.7.2 ANALYS AV UBV UTIFRÅN TEORIN	50

6 SLUTSATSER 53

7 KÄLLFÖRTECKNING 58

7.1 PUBLICERADE KÄLLOR	58
7.2 MUNTliga KÄLLOR	58
7.3 ICke PUBLICERADE KÄLLOR.....	59
7.4 ELEKTRONISKA KÄLLOR.....	59

1 Introduktion

1.1 Inledning

Det samlade svenska folkrörelsebiståndet räknat i kronor uppgår till över 2,5 miljarder kronor per år. Det finns i dagens svenska biståndsdebatt ett ifrågasättande av effektiviteten i det bistånd som de svenska frivilligorganisationerna bedriver. Effektivitet i detta sammanhang är ofta svårt att mäta på ett konkret sätt. Då biståndsorganisationernas mål ofta är vagt definierade är det också svårt att mäta deras måluppfyllelse. I den här uppsatsen kommer detta ämnet att behandlas utifrån ett specifikt perspektiv: den organisatoriska struktur som finns i organisationen. Även om dessa strukturer behöver anpassas till en organisations specifika verksamhet, ämnar jag med denna uppsats att ta reda på om det kan finnas bättre och sämre strukturer för biståndsaktivitet. Eftersom engagemang, tid och resurser läggs på interna organisatoriska frågor inom många av denna typ av organisationer, finns det anledning att verka aktivt för att detta sker på ett så bra sätt som möjligt.

För att göra denna undersökning har sju olika organisationer undersökts: SOS-Barnbyar, Rädda Barnen, UBV, Forum Syd, Lutherhjälpen, Diakonia samt Individuell Människohjälp. I dessa organisationer har den person som ansågs (av organisationen själv) mest lämplig att tala med intervjuats om organisatoriska och strukturella frågor. För att göra detta på ett så objektivt sätt som möjligt har intervjuerna kompletteras med skriftligt material som dessa organisationer sammanställt. Denna undersökning av de sju organisationerna har kompletterats med att göra en litteraturgenomgång av relevant litteratur och passande teorier som kan knytas samman med detta ämne.

Uppsatsen börjar med ett par kapitel som mer noggrant beskriver uppsatsens problem, syfte och undersökningsmetod. Därefter följer själva studien med teori, empiri och analys. Avslutningsvis finns de slutsatser jag kommit fram till som jag hoppas ska kunna vara hjälpsamma för den typ av organisationer som studerats i denna undersökning.

Även om de organisationer som studerats har mycket gemensamt i den typen av arbete de bedriver bör det poängteras att de också skiljer sig mycket åt. Av de sju organisationerna är det inte alla som ens en gång kallar sig "bistånds"organisationer eftersom de inte ser sitt arbete som renodlat biståndsarbete. Därför kommer i denna uppsats hädanefter de organisationer som undersökts kallas hjälporganisationer. Det är främst SOS-Barnbyar och Rädda Barnen som noga påpekat att de väljer att inte kalla sig själva biståndsorganisationer. Varje typ av arbete kräver sin specifika typ av organisation därför bör det också poängteras att det i denna uppsats inte kommer att

komma fram till en idealtyp av organisatorisk struktur utan istället mer generella antagande om bra och dåliga strukturer. Att det finns många olika typer av projekt och arbetssätt inom detta arbetsområde gör att det inte finns en lösning som är generellt gällande.

1.1 Bakgrund

Det finns en ständigt pågående diskussion, både inom organisationerna och utanför, som ifrågasätter effektiviteten av biståndet som svenska biståndsorganisationer eller NGOs skickar till olika projekt i u-länder världen över. Genom utvärderingar av de biståndsprojekt som genomförs av frivilligorganisationer eller Sida kan det ibland utläsas att projekten inte uppnådde de mål som förväntats.

Denna typ av organisationer lever ofta på en väldigt knaper budget och det finns många gånger inte resurser att lägga på organisationskonsulter eller liknande hjälpmedel för strukturella frågor. Organisationerna får ofta klara av den digra uppgift själva, ibland utan den typ av kunskaper och erfarenheter som vissa experter påstår krävs för ett skapande av en effektiv struktur. Detta skiljer sig givetvis mycket från de flesta vinstdrivande organisationer eller företag där det oftast både finns en del resurser avsatta för organisationsutveckling samt en organisationsledning med mycket relevanta erfarenheter och kunskaper i bagaget för att skapa en rimlig struktur för organisationens måluppfyllelse.

De personer som arbetar inom det område som studeras i denna uppsats är ofta specialister på något annat än management eller organisationsteorier. Intresset för organisatoriska frågor är oftast inte lika stort som det är i till exempel de flesta vinstdrivande företag och prioriteras därmed inte på samma sätt. Historiskt har de kanske inte heller valt att strukturera sig på ett visst sätt, utan många organisationer har startat i ett ideellt engagemang och sedan växt, vilket har resulterat i att de tvingats att strukturera sig på ett mer lämpligt sätt. Även detta är en intressant aspekt som kommer att behandlas vidare i undersökningen i denna uppsats. Strukturen kan också ha förändrats när en organisation börjat ta emot statsbidrag som kräver olika saker av organisationer, som i sin tur kräver en mer strukturerad organisation.

Men det är inte bara erfarenheter och kunskaper som är avgörande i att frambringa och upprätta en struktur som är relevant för det arbete en organisation vill bedriva. Organisationens process för beslutsfattning är också avgörande. I den typ av frivilligorganisationer som studeras som bedriver projekt i tredje världen är organisationens föreningsmedlemmar ibland med och fattar beslut. Även om så inte är fallet kan det vara en styrelse som är sammansatt av personer som har en lång

erfarenhetsbana bakom sig av arbete i tredje världen, solidaritetsfrågor och så vidare men som inte för samma typ av strukturdiskussion som en styrelse för ett vinstdrivande företag ofta gör.

De hjälporganisationer som behandlas i denna uppsats är en typ av NGO eller Non Governmental Organisation. Dessa skiljer sig mot andra organisationer genom att definieras som (enligt Non-Governmental Organisations: Guidelines for Good Policy and Practice, Commonwealth Foundation) frivilliga, oberoende, icke vinstdrivande och inte till för sig själva.

Dessa skillnader mellan vinstdrivande företag och organisationer som bedriver hjälpverksamhet i tredje världen är på ett vis självklara och naturliga och jag hävdar inte att den typ av organisationer som jag vänder mig till borde se ut som vinstdrivande företag. Den sorts av arbete som bedrivs är så olikt varandra och likaså är de drivande motiven bakom arbetet. Även om vinstdrivande företag kan ha goda intentioner och verka för en bättre värld på ett eller annat sätt är det trots allt så att detta inte är deras huvudmål i den verksamhet de bedriver. En hjälporganisation däremot, arbetar i stort sett uteslutande för att förbättra villkor för andra människor på ett eller annat sätt. Detta gör att det ofta är en annan typ av människor som arbetar inom dessa organisationer, som ser på världen på ett annorlunda sätt än de som arbetar för ett vinstdrivande företag.

1.2 Problemformulering

Genom att följa den debatt som förs i svenska tidskrifter och annan media har jag fått uppfattningen att svenska hjälporganisationer ibland inte anses nå upp till de mål de eftersträvar. Om detta stämmer är svårt att avgöra. Effektivitetsmätningar är ofta svåra och området som hjälporganisationer verkar inom, underlättar inte denna problematik. Det är dessutom svårt att mäta hjälporganisationers måluppfyllelse då deras mål ofta är vagt definierade. Ett av Diakonias mål är till exempel: ”att ge människor verktyg att kunna påverka sin egen situation och att fördjupa demokratin” vilket är ett mål som bidrar till svårigheter när det gäller att mäta dess måluppfyllelse.

Genom det resonemang som presenteras ingående i stycket ”Bakgrund” ovan växer följande problemformulering fram:

Svenska NGOs, i detta fall hjälporganisationer, strukturerar sig på olika sätt. Hur påverkar, negativt såväl som positivt, en hjälporganisations struktur och organisationsform det arbete organisationen bedriver?

Jag anser denna frågeställning vara av unik karaktär. På grund av att det är sällsynt att forskare från den företagsekonomiska sfären riktar sin forskning mot organisationer som bedriver hjälpverksamhet i tredje världen finns det, mig veterligen, ingen forskning inom just detta område. Dessutom har jag förstått att det allokeras relativt sett väldigt lite resurser till forskning inom just detta område vilket borde vara ytterligare en bidragande faktor till att det har varit svårt att hitta tidigare forskning. De statliga biståndsorganen har vid flera tillfällen utrett dess organisering av de biståndsprojekt de genomför, men liknande utredningar saknas inom området för de NGOs som kan ses som frivilliga hjälporganisationer. Intressentperspektivet för uppsatsen är därmed de frivilliga hjälporganisationerna.

1.3 Syfte

”Även om en organisation är relativt effektiv finns det nästan alltid möjligheter att förbättra dess värdeskapande förmåga” (Hjelm, 2002:1, s 4). Syftet med denna uppsats är således att undersöka om det finns några organisationsformer som genom att underlätta och förbättra arbetet, är att föredra för biståndsorganisationer när det gäller genomförande av hjälparbete i u-länder. Därmed syftar uppsatsen också till att producera tips som kan vara användbara för biståndsorganisationer vid organisationsutveckling.

Jag ser, som tidigare påpekats, inte det som min uppgift att komma fram till en strukturell idealtyp för hjälporganisationer. Personligen tror jag att detta är en omöjlighet. Detta både med tanke på den begränsade tid och undersökningsmöjlighet som en magisteruppsats om tio poäng innefattar samt att jag inte tror att det finns någon egentlig idealtyp som går att applicera på alla hjälporganisationer. Istället kommer det i denna uppsats att föras en diskussion som är starkt förankrad i verkligheten angående strukturer som kan vara att föredra för denna typ av organisation.

1.4 Intressentperspektiv

När denna uppsats skrivs är det inte bara med de sju organisationer som den kvalitativa undersökningen baseras på i åtanke. Jag hoppas att de flesta hjälporganisationer i Sverige som bedriver liknande verksamhet som de sju som studerats ska kunna använda sig av det material som presenteras här. Det finns en risk att denna uppsats är mest relevant för de organisationer som studerats i denna kvalitativa studie men denna risk bör inte vara särskilt stor eftersom de

organisationerna inte skiljer sig nämnvärt från andra hjälporganisationer i Sverige. Det finns inget unikt för de sju som studerats jämfört med andra vilket kommer att tas upp mer detaljerat i stycket om urval.

I första hand vänder denna uppsats sig alltså till de personer som arbetar med organisatoriska frågor inom svenska hjälporganisationer.

I andra hand riktar sig denna uppsats mot de personer som är intresserade av och följer den svenska biståndsdebatten. Detta kan vara stöd- och aktiva medlemmar i hjälporganisationer, personer anställda av statliga organ såsom Sida och UD samt akademiker inom detta område.

1.5 Teoretiskt perspektiv

Jag har valt att analysera hjälporganisationers struktur och hur den påverkar organisationens arbete. Det som ligger till grund för de tankar och idéer som presenteras i resten av uppsatsen är att utifrån ett företagsekonomiskt perspektiv, speciellt draget från ämnet organisation, tolka den struktur som hjälporganisationer använder sig av. Detta kommer att göras speciellt med hjälp av två övergripande teorier: Mintzbergs teori om effektiva organisationer samt diverse teorier om projekt management presenterade i en specialutgåva av *Scandinavian Journal of Management*. Mintzbergs teorier har valts för att förstå kopplingen mellan struktur och effektivitet medan projekt management teorierna nyttjas för att få en uppfattning om hur verksamhet baserad på projektarbete skiljer sig från en mer traditionell verksamhet. Dessa två ställningstaganden kan ses som goda komplement till varandra då de behandlar olika vinklingar av uppsatsens problem. Det finns dessutom en bredd i dessa teorier som gör att de är applicerbara även på den typ av organisationer som undersöks i denna uppsats och inte bara vinstdrivande företag. Av den orsaken att effektivitet också ses som en central del av uppsatsens frågeställning kommer även detta begrepp att definieras i teorikapitlet. Där definieras effektivitet utifrån teorier hos Sköldberg samt Bruzelius och Skärvad.

En anledning till att jag som författare ser det som intressant att tolka dessa organisationers struktur utifrån företagsekonomiska perspektiv är att det sällan görs i dagens forskning. Detta kan vara beroende på att det finns relativt få forum för kommunikation som kopplar samman den renodlade företagsekonomiska världen med NGO-världen och den typ av hjälporganisationer som undersöks här. Det bör dock tilläggas att ämnet organisation inom företagsekonomi är brett och applicerbart på många fler organisationer än bara den typ av vinstdrivande organisationer som de flesta tänker på när de hör ordet "företag". Därutöver kan det ses som relevant att

påpeka att jag inte lyckats hitta några teorier som är direkt tillämpningsbara bara på denna typ av organisationers struktur vilket är anledningen till användandet av mer generella organisationsteorier.

1.6 Disposition

Då ni som läsare nu har kommit till sista delen av första kapitlet hoppas jag att ni har fått en bra bild av vad som försöker åstadkommas med denna uppsats. För att ytterligare fördjupa sig i de metoder som använts vid undersökningen kan läsaren fortsätta att läsa nästa avsnitt, kapitel två. Därefter följer studien som sträcker sig från kapitel tre till fem. Denna del av uppsatsen är upplagd på ett traditionellt vis med teori först, därefter den empiri som samlats ihop och sist den analys som gjorts. I empirikapitlet kommer att ges en kort beskrivning av de organisationer som undersökts. I analyskapitlet beskrivs mer ingående den struktur som de organisationer som undersökts har och där återges också de svar som mottagits från intervjurespondenterna angående deras åsikter om organisationens struktur. Detta kopplas samman med de teorier som tidigare presenteras för en analys. Avslutningsvis följer kapitel sex som beskriver de slutsatser som dragits genom den undersökning och analys som gjorts. Dessa slutsatser hoppas jag att de som läser uppsatsen ska kunna på ett eller annat sätt dra nytta av. Allra sist, efter slutsatserna, följer de referenser som använts.

För en tydligare uppdelning av uppsatsen samt sidhänvisningar hänvisas läsaren till innehållsföreteckningen på sidan 3-4.

2 Metod

Arbetet på denna uppsats börjades med att analysera sekundärdata för att få en mer övergripande syn på problemet och för att se vilka slutsatser som redan har dragits och vilka som förbisetts. Dessutom gjordes detta för att få en ökad förståelse för nuläget inom svensk biståndsdebatt. Därefter övergick undersökningen till intervjuer för att förstå på ett mer grundligt sätt hur vissa svenska hjälporganisationer har valt att organisera sig och varför. Dessa två undersökningar kommer att beskrivas mer noggrant i detta kapitel. Här kommer även att tas upp vilka avgränsningar som gjorts i dessa undersökningar, vilka inferensproblem som kan tänkas ha uppkommit samt vilka mättekniker som använts. Därefter följer två avsnitt med metod- och källkritik.

2.1 Sekundär datainsamling

Det grundläggande syftet med den sekundära datainsamlingen var att få en övergripande syn på problemet för att som författare kunna känna mig insatt i den problematik som finns på det område som valts för studien. Dessutom genomfördes denna datainsamling för att kunna ställa så, för uppsatsens syfte, relevanta och intressanta frågor som möjligt vid tidpunkten för de kvalitativa intervjuerna. En annan anledning till den sekundära datainsamlingen var att ta del av redan befintliga undersökningsresultat. På så sätt drogs det nytta av tidigare forskning och risken för onödig upprepning minskade.

Den sekundära datainsamlingen skedde genom att relevanta artiklar, rapporter, uppsatser och böcker på området lästes. Dessa hittades genom att söka i LIBRIS och andra bibliotekskataloger och Internet-sökmotorer. I de arbeten som ansågs relevanta studerades även källförteckningen för att utifrån denna ledas vidare till ny litteratur. Dessutom drogs det nytta av både Sidas och Forum Syds hemsidor när det gällde att hitta relevant information.

Det är min förhoppning att den sekundära datainsamlingen bidrog till en mer objektiv bild av nuläget för svenska hjälporganisationer när det gäller deras struktur än intervjuerna som oundvikligen måste ses som något subjektiva. Eftersom det endast intervjuades en person på varje organisation är det möjligt att en personlig vinkling av organisationen och dess struktur gavs och det är en förhoppning att den sekundära datainsamlingen har neutraliserat detta problemet.

2.1 Primär datainsamling

Efter den sekundära datainsamlingen har det genomförts en kvalitativ undersökning. Med semistrukturerade intervjuer har sju personer ur ledningen från olika hjälporganisationer intervjuats som sinsemellan har olika organisatorisk struktur. När det gäller urvalet för intervjuerna är de organisationer som valts välkända och väletablerade i Sverige. Detta var ett av de kriterier som användes vid urvalet. Dessa intervjuer har gett mig en inblick i de erfarenheter ledningspersonerna har haft med organisatoriska frågor och deras syn på uppsatsens problemformulering.

Dessa sju intervjuer genomfördes av framförallt två olika anledningar. Dels därför att det fanns en önskan om att få en så noggrann beskrivning som möjligt av en person från inuti organisationen om deras struktur och hur den växt fram. Den andra anledningen för att göra intervjuerna var att få ta del av den personens åsikter om organisationens struktur. Jag ser det som en omöjlighet att återspegla verkligheten på ett perfekt sätt men jag tror att genom att genomföra dessa sju intervjuer har jag åtminstone kommit en bit på vägen.

När det gäller den access som givits till intervjurespondenter har detta inte konstruerat något problem. De organisationer som kontaktats har varit väldigt bemötande och hjälpsamma. Dessutom har de intresserat sig för valet av ämne och uttryckt stort intresse i att få se resultat av uppsatsen. I vissa fall har den person som kontaktats hänvisat vidare till någon annan person inom organisationen men detta har inte berott på tidsbrist eller dylikt utan att de trodde att den personen skulle vara en bättre respondent för uppsatsens syfte.

Rent tids- och kapacitetsmässigt verkar det inte rimligt att kunna genomföra många fler än de sju intervjuer som gjorts. Ensamskrivande bidrar till vissa begränsningar på detta sätt. Det är möjligt att fler intervjuer kunnat genomföras om denna uppsats skrivits i grupp. Självklart hade detta lett till att mer generaliserbara slutsatser kunnats dra.

Innan undersökningen påbörjades ställde jag mig tveksam till att intervjua andra än organisationernas generalsekreterare men då organisationerna kontaktades har vissa påpekat att ibland är det inte generalsekreteraren som är mest införstådd med organisationens struktur och de frågor jag intresserar mig för. Detta bör därför inte ha bidragit till en svårighet när det gäller att dra paralleller mellan de svar som respondenterna givit. Jag tror också att ett relativt stort antal intervjuer har föranlett en bättre chans att göra en poängrik analys.

Frågorna som ställts under intervjuerna har kretsat främst kring tre övergripande frågor: 1) Hur ser er organisations struktur ut? 2) Varför ser strukturen ut som den

gör? 3) Är den rimlig och relevant för de mål som ni försöker uppnå? Dessa frågor fick intervjurespondenterna ta del av i förväg för att kunna förbereda sig inför intervjun. Utöver dessa frågor fanns det ytterligare småfrågor som placerades in i olika fack beroende på vilken av dessa tre övergripande frågor de tillhörde. Beroende på vem respondenten var fick dessa mer detaljerade frågorna ibland användas för att få konkreta svar men oftast svarade respondenten i stort på dessa frågorna utan att de ställdes.

Jag upplevde det som att intervjurespondenterna svarade ärligt och eftertänksamt. Det som eventuellt kan ses som ett problem är att en del av de personer som intervjuades var stora visionärer och talade hellre om de visioner organisationen hade än den konkreta strukturen och hur denna påverkade organisationens arbete. Detta kan eventuellt på ett sätt symbolisera hela uppsatsens problemformulering eftersom jag ibland misstänkt att dessa visionärer skulle dra nytta av att visa ett större intresse för organisatoriska frågor.

2.2 Avgränsningar

Uppsatsen inriktas på hjälporganisationer som bedriver någon typ av hjälpverksamhet i tredje världen. Detta innebär att organisationer som bedriver hjälpverksamhet i Sverige uteslutits samt en rad andra frivilligorganisationer inom olika verksamhetsområden. Däremot finns det vissa av de organisationer som intervjuats som utöver arbete i tredje världen även bedriver hjälpverksamhet i Sverige (till exempel Rädda Barnen och Individuell Människohjälp) men ingen anledning har setts för att avgränsa uppsatsen från den typen av organisationer. När det i texten står hjälporganisationer avses med detta alltså biståndsliknande verksamhet i tredje världen genom en NGO. Vinstdrivande organisationer samt statliga eller kommunala organisationer har även uteslutits.

Som tidigare nämnts är det arbete som bedrivs av de sju organisationer som undersökts ganska varierande och därför bör läsarna göras uppmärksamma på att de slutsatser som kommer att dras inte kan appliceras på alla organisationer eller projekt. Det är osannolikt att det finns två organisationer inom detta område som är identiska varken till verksamhet eller till struktur. Detta är en reservation i den breda avgränsning som valt att göras.

Den primära undersökningen har också begränsats till en person vid varje organisation. Detta var en tids- och kapacitetsfråga och det sågs som mer fördelaktigt att intervjua en person vid ett större antal organisationer än flera personer vid färre antal organisationer. Detta därför att en så bred undersökning som möjligt när det

gäller olika sätt att strukturera sig sågs som önskvärt. Jag misstänker också att de flesta personer inom samma organisation skulle ha svarat snarlikt varandra.

2.3 Urval

Undersökningen ämnade studera hjälporganisationer som var relevanta, det vill säga svenska organisationer som bedriver hjälpverksamhet i tredje världen och har en konkret struktur som går att studera. Utöver detta försökte det väljas organisationer som har en relativt hög profil i Sverige, dels därför att jag tror att det gör läsningen mer intressant och dels därför att de organisationerna oftast har en mer aktiv roll i biståndsdebatten.

Storleken på organisationen var inte en avgörande faktor i urvalet. Detta beror på att det söktes organisationer med olika struktur och misstänktes att detta inte krävde att organisationerna var lika stora. Att hitta organisationer med olika struktur var alltså ytterligare en viktig faktor i urvalet. Ofta var det svårt att hitta material på Internet eller i broschyrer som beskrev strukturen detaljerat men det gick oftast att få en uppfattning om hur en viss organisation skiljde sig från de andra. Detta tror jag att jag lyckats med då jag intervjuat organisationer som representerade ett flertal olika organisationstyper.

Organisationens geografiska placering var inte precis en bestämmande faktor. De flesta organisationer av denna typ har sina huvudkontor i Stockholm-Uppsala området eller Skåne. Då det avsattes åtta dagar till att genomföra intervjuer i Stockholmsområdet kunde alla tidsmässiga önskemål från respondenterna tillmötesgå.

När det gäller urval av den specifika individen som intervjuades fanns det i förväg förhoppningar om att intervju generalsekreteraren på samtliga sju organisationer. Då organisationerna kontaktades insåg jag relativt snabbt att detta inte vore det bästa för uppsatsens syfte. Det påpekades att det inte alltid är generalsekreteraren som är mest insatt i organisationens struktur. Varje organisation hjälpte till att hitta rätt person att intervju och det slutade med att det intervjuades en informationschef, en planeringschef, en biståndschef, en styrelsemedlem, en handläggare och två generalsekreterare.

Ett misstag som gjordes var att ta med SOS-Barnbyar i undersökningen. Jag hade förstätt det som att den organisationen bedrev egen hjälpverksamhet i tredje världen och insåg inte förrän det var för sent att SOS-Barnbyar Sverige endast bedriver insamlingsarbete och själva hjälparbetet sköts från ett huvudkontor i Österrike. Detta

innebär att denna organisation skiljer sig lite väl mycket i struktur från de övriga sex som intervjuats. Samtidigt var det en givande intervju och intressant att intervjua SOS-Barnbyar då detta helt klart var den mest "företagslika" organisationen. Mer om detta i analysen.

2.4 Trovärdighet

"När vi själva konstruerar de instrument vi använder för att samla information uppstår problemet att vi inte på ett självklart sätt vet att vi får information om just det vi vill. Inte heller vet vi hur pass säker informationen är." (Patel & Davidsson, 1994). Därför tas i denna del upp uppsatsens validitet och frågeteknik. Realibiliteten ses i detta sammanhang som irrelevant att diskutera då den i detta fall till skillnad från en kvantitativ undersökning inte går att påverka. Mätteknik handlar i stor utsträckning om att göra frågor och mätskalor på ett så entydigt och exakt sätt som möjligt. Ämnet som behandlas i denna uppsats och det empirimaterial som undersökningen resulterat i är väldigt svårt att konkret mäta och konstruera mätskalor för. Detta innebär att ämnet "Mätteknik" inte berörs i detta kapitel.

2.4.1 Validitet

Om man vet att man undersöker det man avser att undersöka har man god validitet. Validitetsmätningar är svåra, speciellt inom ett relativt abstrakt område, såsom det denna undersökning baseras på. Ett försök att öka validiteten under intervjuerna var att skjuta in de tidigare omtalade småfrågorna om det märktes att respondenten var på väg att glida ifrån det ämne som önskades diskuteras. Genom att då avbryta och ställa en kort fråga fick jag i de flesta fall tillbaka respondenten på rätt spår vilket därigenom ökade chanserna att undersöka det som ämnade undersökas. Ett annat sätt att försöka öka validiteten är att ständigt försäkra mig om att intervjurespondenten har förstått frågan som ställs på det sätt som menats. Detta har gjorts genom att omformulera frågan på ett eller flera olika sätt och försöka läsa av bland annat intervjurespondentens ansiktsuttryck för att försäkra mig om att respondenten förstått.

Ytterligare en anledning till att jag tror mig ha kommit nära en god validitet är att jag har fått tala med den person inom organisationen som av det egna kansliet anses ha mest kunskap inom det aktuella området. Detta har gjort att jag lättare kan försäkra mig om att jag undersöker det jag avser att undersöka.

Det som har försvårat mina försök att nå en god validitet är att jag kommit i kontakt med en del intervjurespondenter som är stora visionärer. Jag upptäckte att dessa

människor hade lite svårt att tala om konkreta strukturer och kom ständigt in på organisationens visioner och vad de önskade åstadkomma. Eftersom detta inte alls är något som är en del av undersökningen påverkade detta uppsatsens validitet på ett negativt sätt. När detta skedde försöktes det dock som tidigare nämnts att få tillbaka respondenten på rätt spår. Min personliga tolkning av detta problem är att inom denna typ av hjälporganisationer finns, och behövs, det några visionärer för att organisationen ska drivas framåt och åstadkomma något. För att komplettera detta krävs det kanske vissa pragmatiska individer som är mer konkreta i sitt tänkande. Mer om detta i uppsatsens analys.

Eftersom jag genomförde alla sju intervjuerna ensam har varje intervju spelats in med bandspelare och senare har jag lyssnat och skrivit ned respondentens exakta ord. Detta tror jag har bidragit till att jag inte missuppfattat eller förvrängt vissa detaljer eftersom jag i lugn och ro kunnat lyssna ett flertal gånger på respondentens svar. Samtidigt kan man aldrig vara helt säker på att man inte missuppfattat, men risken borde ha minskats genom detta.

Slutligen finns det ytterligare en bidragande faktor till att validitetens skulle ha försämrats och det är att en del av de organisationer som undersökts bedriver annan verksamhet utöver hjälpverksamhet i tredje världen. Detta innebär att respondenterna talat om denna verksamhet också under intervjuerna och i en del fall inte avgränsat sig till bara hjälpverksamhet i tredje världen. Detta påverkar validiteten på det sätt att mer information har givits än vad som från början önskats. För att reducera effekterna av detta problem har det i början av varje intervju noggrant beskrivits uppsatsens problemformulering och dess syfte och dessutom noggrant poängterat att jag inte undersöker hela deras verksamhet utan är mest intresserad av deras hjälparbete i tredje världen. Min uppfattning är att respondenterna tagit detta till sig och försökt hålla sig till det men att det varit svårt för dem att inte blanda ihop olika delar när de redogjort för strukturen eftersom de olika delarna oftast hänger samman.

2.4.2 Frågeteknik

Eftersom intervjuerna är en avgörande del av den undersökning som genomförts är frågetekniken av stor vikt. De sju intervjuer som genomförts var personliga och varade mellan en timme och en kvart och två timmar. Då det inte har använts helt strukturerade eller standardiserade intervjuer har det lämnats relativt stort svarsutrymme åt respondenten. Även om samma övergripande frågor har använts vid varje intervju och i stort sett samma småfrågor har det inte funnits några fasta svarsalternativ på några frågor. Det har i mesta möjliga mån ställts öppna frågor som det inte bara går att svara ja eller nej på. Detta för att få så utförliga beskrivningar som möjligt och för att få ta del av respondentens uppfattning.

Som intervjuare är man i stort sett helt utlämnad till respondentens villighet att svara på frågorna. Det som upplevdes som stört svårighet i detta var att få respondenterna att tala om deras måluppfyllelse. Eftersom de mål som denna typ av hjälpporganisation sätter upp är relativt abstrakta är det också svårt att tala om dem. Detta var den övergripande fråga där det märktes mest att respondenterna svävade iväg in på andra områden.

Som tidigare nämnts gjordes det på ett tidigt stadium försök att klargöra syftet med intervjun och relatera detta syfte till individens egna mål. Jag försökte också betona respondentens roll i att få till stånd en bra undersökning det vill säga att klargöra att respondentens bidrag är viktigt. Detta upplevde jag hjälpte respondentens motivering att engagera sig i intervjun och anstränga sig för att göra den så bra som möjligt.

Ett misstag som kan ha gjorts under intervjuerna är att jag under diskussionen ställt några ledande frågor av slaget: ”tror du detta kan ha lett till...”. Även om jag varit medveten om vikten av att inte ställa den typen av frågor har det i vissa fall varit svårt att undvika.

Det var min intention att arbeta systematiskt framåt under intervjuerna, vilket jag känner att jag lyckades med. Detta gjordes genom att börja respondenten beskriva organisationens struktur. Därefter övergick frågorna till varför strukturen ser ut som den gör och avslutningsvis hur strukturen är relevant för de mål organisationen vill uppnå. Detta kan man se som en tratteknik då det börjats med det mest övergripande och sedan trattats ner till de mer specifika. På detta sätt bör intervjun ha täckt det preciserade problemet som i förväg formulerats. Genom att hålla fast vid samma tre övergripande frågor under alla intervjuerna underlättar det när de sju organisationerna jämförs i analysen.

2.5 Metodkritik

Så här i efterhand när undersökningen är färdig kan det naturligtvis diskuteras om den metod som användes var en bra metod. Med de resurser som fanns tids- och kostnadsmässigt anser jag min metod vara av god klass. Det faktum att det bara finns en författare till uppsatsen gör också att undersökningsmöjligheterna minskar. Jag tror inte att jag skulle ha ändrat något när det gäller metod om jag fick skriva samma uppsats en gång till.

Det som skulle vara önskvärt när det gäller metoden är att på något sätt verifiera de uppgifter som gavs vid intervjuerna. Detta skulle kunna ha gjorts genom en enkät till

fler organisationer eller genom att intervjua fler personer inom samma organisation. Detta tror jag dock inte kan ses som realistiskt att administrera. Möjligen kunde en enkät ha skickats ut men frågan är hur mycket nytta en sådan skulle göra, det vill säga hur mycket ny och värdefull information den skulle ge.

En självkritisk aspekt som bör tas upp är att jag under en av dagarna i Stockholm genomförde tre intervjuer samma dag. Detta på grund av att inga andra alternativ gavs tidsmässigt från respondenterna och jag ville ta tillfället i akt att få till stånd så många intervjuer som möjligt. Den tredje intervjun den dagen, vilken dessutom var lagd mellan klockan 17-19, föreföll inte som lika bra som de andra. Detta för att jag som intervjuare tappade en del av min entusiasm och uppmärksamhet.

På det hela taget är jag nöjd med valet av metod då jag känner att jag fick ta del av mycket värdefull information genom intervjuerna. Jag tror också att jag genom att noggrant ha tänkt igenom intervjuerna i förväg drog största möjliga nytta av tillfället att få träffa och prata med respondenterna.

2.6 Källkritik

Det har inte varit lätt att hitta litteratur som passar rakt in på det ämne denna uppsats behandlar. Det finns inte mycket tillgänglig litteratur inom ämnet organisation just för ideellt arbetande organisationer generellt sett och än mindre för de som bedriver hjälpverksamhet i tredje världen. Det som har kunnat hittas är litteratur som berör struktur för mer föreningslik och folkrörelsedriven verksamhet. Även om detta stämmer in på de flesta organisationer som undersökts är det bara en del av organisationens konstellation och inte riktigt tillräcklig för uppsatsens ändamål. Det finns också mycket litteratur som verkar vara relevant vid en första anblick men efter en djupare studie inte riktigt handlar om rätt sak. Den litteratur som används har därför kommit mestadels från den företagsekonomiska sfären. Även detta gör att den inte alltid kan ses som fullkomligt relevant för uppsatsens syfte.

När det gäller uppsatsens muntliga källor har den kritik som kan ges där redan tagits upp. Det uppstod svårigheter att hålla sig på rätt linje under intervjuerna eftersom en del av respondenterna var mer visionärer än pragmatiker. Jag ser dock inte detta som en avgörande faktor i den nytta jag har haft av intervjun då jag aktivt försökte få respondenten tillbaka på rätt spår. Ytterligare något som är värt att diskutera är att det finns en risk att vissa av respondenterna är satta i beroendeställningar. Det vill säga att de kan vara beroende av personer ovanför dem, hierarkiskt sett, vilket gör att de kanske inte svarar på ett helt ärligt sätt när det gäller deras åsikter om organisationens struktur. Detta är inget som direkt märkts av under intervjuerna men det är

betydelsefullt att vara medveten om risken. Slutligen kan det finnas favoritåsikter, eller så kallade käpphästar, som gör att diskussionen vinklas på ett speciellt sätt. Även om detta inte direkt försämrar respondentens förmåga att svara på intervjufrågorna kan det vara en viktig aspekt att ta hänsyn till.

3 Teori

Det har visat sig svårt vid litteraturundersökningen för denna uppsats att hitta teorier som kan vara lämpliga för uppsatsens ändamål. Detta kan bero på att de organisationer som studeras hör till gruppen NGO och faller alltså inte naturligt in under de flesta företagsekonomiska teorier om strukturering men inte heller under teorier som passar bättre för till exempel statliga organ. Trots detta har teoriundersökningen resulterat i två relevanta övergripande teorier. Dessa dras dels från Henry Mintzbergs lära om den effektiva organisationen och dels från en specialutgåva om projekt management i *Scandinavian Journal of Management*. Genom att kombinera dessa två uppstår en god blandning som framstår som relevant för de hjälporganisationer som studeras här. Slutligen tas teoretiska anknytningar till begreppet effektivitet upp.

I detta kapitel kommer dessa teorier att presenteras tillsammans med de nyckelbegrepp som är relevanta. Teorierna kommer senare att diskuteras mer utförligt i direkt förhållande till de organisationer som ingått i denna uppsats undersökning i kapitlet *Analys*. Syftet med detta teorikapitel är att kort men uttömmande ge en överblick över de olika teorierna.

3.1 Mintzbergs teorier om effektiva organisationer

För att sammanfatta väldigt kort går Mintzbergs teorier (Mintzberg, 1993) ut på att det finns fem, kanske sex, olika typer av strukturer som alla organisationer kan placeras in i och baserat på detta agera på ett mer effektivt sätt. Vilken organisation som passar in på vilken struktur baserar han delvis på fem strukturelement: mutual adjustment, direct supervision, standardized work processes, standardized outputs samt standardized skills and knowledge. Utöver detta definierar Mintzberg en organisation som något som är uppbyggt baserat på fem olika delar: operating core (den personal som gör basarbetet när det gäller produktionen av produkter eller tjänster), middle line (en auktoritet som faller mellan operating core och strategic apex), technostructure (analytiker som arbetar för att förbättra organisationens struktur och arbete), support staff (indirekt service till den egna organisationen) och strategic apex (de personer som har det övergripande ansvaret för organisationen). Det finns redan så här långt i Mintzbergs teorier en antydning om att de på ett snävt sätt riktar sig mestadels mot produktfokuserade vinstdrivande företag. Trots detta klarar Mintzberg av att besvara frågan om effektivitet för de flesta typer av organisationer, inklusive den typ av hjälporganisationer som hanteras i denna uppsats.

Något som för denna uppsats är relevant i Mintzbergs (1993, s 25-44) teorier om effektivitet i organisationer är tankarna om **jobb specialisering**, både horisontellt och vertikalt. Han menar att detta på olika sätt kan påverka en organisations arbete, speciellt om det innebär att kommunikationen personalen emellan får lida på grund av att personalen specialiserar sig. Samtidigt menar Mintzberg att detta är oundvikligt i större organisationer och till en viss del ska ses som positivt.

Mintzberg (1993, s 45-72) definierar även byråkratiska och organiska organisationer. Hans definition av en **byråkratisk** organisation är att organisationens beteende är mer eller mindre förutbestämt eller förutsägbart, med andra ord standardiserat. I den **organiska** organisationen saknas däremot standardisering vilket bör medföra en ökad flexibilitet. Den organiska organisationen använder sig också aktivt av de två första av strukturelementen som nämns ovan: mutual adjustment och direct supervision.

Vikten av fungerande liaisons nämns frekvent av Mintzberg (1993). En **liaison** är en eller flera personer som ska fungera som ett redskap för kommunikation olika enheter eller grupper inom organisationen emellan. Denna typ av position kan etableras formellt eller endast existera informellt, huvudsaken är att den existerar och att kommunikation finns mellan de olika grupperna. Enligt Mintzberg är liasioner mer vanligt förekommande i organiska organisationer.

Två centrala begrepp i Mintzbergs diskussion är **decentralisering** och **centralisering** (1993, s 95-120). Han menar att decentralisering ska ses som positivt av tre anledningar: alla beslut kan inte förstås av ett center eller en hjärna, organisationen kan besvara olika problem snabbare, samt att decentraliseringen stimulerar motivationen (s. 96-97). Fem olika centralisering-decentraliserings kombinationer för organisationer visas upp med både horisontell och vertikal inverkan. En av Mintzbergs hypoteser när det gäller decentralisering är att desto mer komplex miljö som organisationen verkar inom, desto mer decentraliserad struktur.

Kontentan av de granskningar Mintzberg gör av alla dessa begrepp är fem, kanske sex, olika typer av organisationer: Simple Structure, Machine Bureaucracy, Professional Bureaucracy, Divisionalized Form, Adhocracy samt Missionary som han egentligen inte räknar till de fem men ändå har ett behov av att inkludera. Mintzberg hävdar att dessa konfigurationer växer fram genom att en organisation drar mer åt ett håll än ett annat.

- I **Simple Structure** är det strategic apex som drar mot centraliserade beslut. Detta uppnår strategic apex när det finns direct supervision.
- **Machine Bureaucracy** baseras på att technostructure experterna, med andra ord analytikerna, drar organisationen mot en standardisering av arbetet vilket resulterar i en begränsad horisontell decentralisering.

- I konfigurationen **Professional Bureaucracy** finns det istället en standardisering av kunskap och färdigheter. Här är det operating core som är den del av organisationen som drar och då mot decentralisering, både horisontellt och vertikalt.
- **Divisionalized Form** utmärks av en standardisering av outputs, då det är middle line som drar makt både uppe- och nerifrån mot en begränsad vertikal decentralisering. Som namnet avslöjar delas arbetet upp i olika divisioner eller enheter.
- **Adhocracy** karakteriseras av mutual adjustment och att support staff får utökad makt då medlemmarna i organisationen är relativt autonoma och många beslut decentraliseras. De autonoma medlemmarna kan om de så önskar samarbeta för att uppnå bättre resultat.
- Slutligen lägger Mintzberg till ytterligare en struktur på slutet som han kallar för **Missionary**. Här är det socialisering och ideologi som är de tunga faktorerna. Ideologin är här en levande del av organisationen och detta driver verksamheten mot missionen.

De mest relevanta strukturerna för denna uppsats kommer visa sig vara divisionalized form, adhocracy och missionary varför de andra tre hädanefter inte kommer att behandlas. De tre aktuella kommer att ges en mer noggrann genomgång i analyskapitlet då deras relevans i sammanhanget uppvisas.

3.2 Projekt management

Teorierna som kan utvinnas från specialutgåvan av Scandinavian Journal of Management kan ses som ett bra komplement till Mintzbergs teorier om effektivitet då de inriktar sig mer direkt på den typ av verksamhet som de hjälporganisationerna som undersöks i denna uppsats bedriver, nämligen projekt, men inte på effektivitet till samma utsträckning som Mintzberg gör. Gemensamt för dessa teorier är att de ställer sig kritiska mot "best-practice" teorier när det gäller projekt management. Det bör tilläggas att endast teorier från de artiklar som ansågs relevanta för uppsatsens ändamål presenteras nedan och därmed inte alla i specialutgåvan.

3.2.1 Skiftande miljö

En utmärkande egenskap för den typ av arbete som hjälporganisationer och andra som arbetar mycket med projekt bedriver är att de ofta arbetar i en komplex och ständigt föränderlig värld. Kristian Kreiner (1995, s 336) tar i sin artikel "In Search of Relevance: Project Management in Drifting Environments" upp detta problem, hur det påverkar projekten och hur det kan bearbetas på bästa sätt. Kreiner menar att

under planeringsfasen för projekt antas det olika saker om hur den framtida miljön för projektet kommer att se ut. Projektets organiseringsform och riktlinjer baseras på detta antagande. Om den förutspådda framtida miljön istället skiftar åt ett håll eller annat menar Kreiner att om inga åtgärder tas för att korrigera projektets organiseringsform och riktlinjer kommer projektet inte att uppfylla dess mål. Författaren hävdar att detta är ett problem i många projekt då det inte tas hänsyn till en skiftande miljö utan fokuseras på att slutföra projektet på det förutbestämda sättet. Projektet kommer i sådana fall inte att ha den inverkan på klienten eller omvärlden generellt som förhoppningen från början var.

De finns två lösningar eller strategier som Kreiner (1995, s 341-2) ser som en möjlighet på hans problematisering med förbisedda skiftande miljöer för projektarbeten: hierarki och nätverkande, som båda bygger på att sprida ansvaret. När det gäller hierarkistrategin tror Kreiner att en spridning av ansvaret kan göra att det sker en ökad fokusering på legitimitet istället för konsekvenserna. Kreiner menar att denna strategi kan verka som ett skydd från obefogade anpassningar till miljön för projektet, samtidigt som det kan liknas med en slags arrogans eftersom eventuellt viktiga miljöskiften förbises. Nätverksstrategin bygger på att projektledarna lär sig mycket om miljön och omvärlden och kan på det sättet reagera snabbt och på rätt sätt på miljöskiften. Risker med denna strategi är att projektledarna kan bli förvirrade och göra obefogade anpassningar. Inga av dessa strategier kan verka perfekt för projekt management. Därför måste projektledaren se till att båda strategierna hålls som öppna alternativ under projektets gång. Eftersom det kan ses som en omöjlighet att förutspå framtiden och eventuella miljöskiften är det desto viktigare att organisationen som genomför projektet arbetar med stor flexibilitet.

Det är också viktigt att klienten eller den som projektet menar att gagna får sin röst hörd. Det är, enligt Kreiner, oftast så att projektledaren beaktar de intressen som har att göra med effektiviteten av projektets genomförande medan klienten istället beaktar relevansen av utförandet för att se till att projektet gör det det syftar till att göra.

3.2.2 Organisatoriskt lärande från projektarbete

En viktig aspekt av det som utvinns från ett projektarbete är att organisationen lär sig något från projektet. I artikeln ”Capital Investment Project Team” tar Schofield och Wilson upp frågan om de olika sätt som en organisation lär sig ifrån dess projekt. Författarna menar att genom att arbeta i projekt minskas avståndet mellan teoretisk kunskap och praktiskt utförande. De anser att det finns tre typer av lärande som uppstår vid projektarbete: mekaniskt, kognitivt och beteendemässigt. Det mekaniska artar sig på det sättet att individer faktiskt lär sig nya sätt att genomföra arbetet på och

får en ökad förståelse för de olika aktiva mekanismerna som ingår i projektet. Det kognitiva lärandet innebär att individer får en ökad förståelse för vad arbetet betyder just för dem och för den avdelning eller division de arbetar på i vanliga fall. Slutligen det beteendemässiga lärandet visade sig genom den gruppsammanhållning som ofta uppstår när en grupp människor arbetar tillsammans på ett projekt. Denna sammanhållning öppnar ett forum för kommunikation och därmed sker utbyte av olika relevanta erfarenheter.

Utöver dessa tre sätt att lära sig saker från projektet skiljer Schofield och Wilson (1995, s 431) på individuellt och organisatoriskt lärande. Ofta tilldelas en individ en del arbetsuppgifter som är nya för den personen och lär sig på så sätt något nytt. Ett annat sätt som individuellt lärande visar sig på är att individer som arbetar på projektet utvecklar olika typer av nätverk, både inom och utanför den egna organisationen. Över huvud taget när en person arbetar med ett projekt ger det personen en chans att förflytta sig från rutinmässiga arbetsuppgifter i den normala organisationsstrukturen och författarna tror att detta bidrar till att den personen under tiden för projektet blir mer innovativ och initiativkraftig.

Ett av de sätt som det organisatoriska lärandet yttrar sig på är att projektteamet ofta får en bredare bild av organisationen och kan efter att ha arbetat på ett projekt förstå organisationens mer helhetsmässiga planer och visioner. Detta skulle kunna öka teamets engagemang för organisationens arbete på ett positivt sätt. Schofield och Wilson (1995, s 432) menar dessutom att efter ett projekt kan ett team överföra den samlade kunskap i form av dokument och databaser till hela organisationen. Slutligen kan hela organisationen dra nytta av projektteamet på det sätt att de individer som arbetat på projektet kan ses som "experter" inom organisation. Den nyvunna kunskap dessa experter har kan komma till användning senare i till exempel nya projekt.

Schofield och Wilson citerar Hedberg (1981) med att organisationer ofta vet mindre än dess individuella medlemmar. Därför är det väldigt viktigt att skapa forum för kommunikation och likaså till så stor utsträckning som möjligt kodifiera den nyvunna kunskapen så att organisationen vet lika mycket, eller till och med mer, än dess individer.

3.3 Vad är effektivitet?

"Effektivitet kan generellt definieras som grad av måluppfyllelse" (Sköldberg, 1990, s 244). Det är ingen lätt uppgift att definiera vad effektivitet är och självfallet finns det mängder av olika definitioner av effektivitet. Här kommer att väljas att ta upp två av dessa, en av Sköldberg från hans bok "Administrationens poetiska logik" och en av

Bruzelius och Skärvad från deras bok "Integrerad organisationslära". Sköldberg börjar med att skilja på inre och yttre effektivitet där han menar att inre effektivitet är att göra saker rätt. Inre effektivitet kan också ses som en kvot mellan output och input, det är följaktligen "inre processer i ett slutets system: företagets kärna" (Sköldberg, 1990, s 241). Yttre effektivitet å andra sidan handlar om att göra rätt saker (jämför "göra saker rätt") och kan ses som önskad måluppfyllelse. Detta är något som sker i "företagets hölje, i ett öppet system med omvärldsrelaterade mål". Sköldberg anser dock att denna traditionella bild är förvirrande och att det krävs en del förtydliganden. Detta därför att författaren finner distinktionen mellan inre och yttre vara flytande. Därför finns det ett behov av att ersätta dessa begrepp med insatseffektivitet och utsiktseffektivitet. Sköldberg menar också att lönsamhetsmål måste sammanvävas med systemmål som överlevnad och tillväxt, samt ideologiska och etiska mål. Dessa argument resulterar i att Sköldberg föreslår fyra olika sorters effektivitet (utav vilka de tre sista faller under utsiktseffektivitet):

- **Insatseffektivitet:** detta är den kostnadsinriktade effektiviteten. Här hittas "exakt uppmätbara kvantitativa enheter och lönsamhetskriterier".
- **Personlighetseffektivitet:** denna typ av effektivitet argumenterar för den enskilde individen och dennes upplevelse av meningsfullt arbete är det centrala i organisationen.
- **Systemeffektivitet:** dysfunktioner måste elimineras för att få företaget att fungera. Systemet måste således vara i harmoni.
- **Missionseffektivitet:** här hittas en kontrast till de övriga begreppen eftersom det här är entreprenören som kommer med nya idéer. Sköldberg (1990, s 246) ser det dock som en svårighet att hålla fast vid missionen på grund av omvärldens förändring.

Bruzelius och Skärvad är inne på samma linje som Sköldberg i effektivitetsdiskussionen, åtminstone till en början. De menar att den inre och yttre effektiviteten utgör en organisations totala effektivitet. "Den inre och yttre effektiviteten kan i skilda situationer vara olika viktig – men den ena effektiviteten kan aldrig ersätta den andra" (Bruzelius & Skärvad, 2000, s 101). De definierar yttre effektivitet som en form av en strategisk position vilken är ett resultat av organisationens lönsamhetspotential och affärsposition. Dessutom menar författarna att yttre effektivitet på senare tid definieras som kundvärde vilket kan ses som mer relevant utifrån hjälporganisationers perspektiv.

Bruzelius och Skärvad kompletterar sin diskussion med förändringseffektivitet, det vill säga en organisations förmåga att ”i rätt tid och med minsta resursinsats genomföra nödvändiga förändringar”. Detta kan ses som en ytterst relevant typ av effektivitet då hjälporganisationer studeras. Den typen av organisationer ställs ofta i en sits där det krävs en god förmåga att kunna genomföra förändringar med lite resurser. Mer om detta i analysen.

4 Empiri – de sju hjälporganisationerna

Syftet med detta kapitel är att ge en kort men informativ beskrivning av de sju hjälporganisationer som undersökts. Detta för att ge läsaren en bredare grund när det gäller den typ av organisationer som studerats. Nedan beskrivs kortfattat organisationernas arbetssätt och vad det är för typ av arbete som bedrivs. Mestadels av den insamlade empirin kommer att återges först i analyskapitlet för att undvika upprepning av samma data. Empirin som används i den här uppsatsen är insamlad genom sju muntliga intervjuer som gjorts med olika personer i ledningen från sju olika svenska hjälporganisationer. Som ett mer objektivt komplement till intervjuerna har diverse dokument från varje organisation används: policy, verksamhetsberättelse, stadgar, årsredovisning, samt måldokument. Mycket av den information om organisationerna som redovisas nedan är hämtad från organisationens egen beskrivning av sig själva på deras hemsidor. Genom att använda deras egna beskrivningar till så stor utsträckning som möjligt finns det en förhoppning om att ge en rättvisande bild av organisationen. För urval av organisationer och respondenter se 2.3 Urval.

4.1 Diakonia

På Diakonias hemsida kan man läsa följande: ”Diakonia är sex svenska frikyrkors gemensamma biståndsorgan. Vi ger stöd till insatser i 32 länder, bland människor som kränks av fattigdom, förtryck och våld i olika former. Arbetet sker i partnerskap med 450 organisationer, kyrkor och folkligt förankrade rörelser som finns och verkar i de länder där insatserna sker” (www.diakonia.se). Diakonia har 120 personer anställda och nio regionkontor i tredje världen. Biståndsorganets sex huvudmän är Metodistkyrkan i Sverige, Nybygget – kristen samverkan, Svenska Alliansmissionen, Svenska Baptist-samfundet, Svenska Frälsningsarmén samt Svenska Missionsförbundet.

4.2 Forum Syd

Forum Syd skiljer sig gentemot resten av organisationerna genom att det utöver att bedriva eget bistånd också är en paraplyorganisation för svenska folkrörelser som är inriktade på hjälpverksamhet i syd. När jag först träffade Forum Syds generalsekreterare Inger Björck var en utav de första sakerna hon spontant sa: ”vi är en väldigt komplicerad organisation att förstå sig på”. Detta stämmer, i Forum Syds stadgar kan man läsa: ”Forum Syd, enskilda organisationers biståndssamverkan, är en

politiskt och religiöst obunden intresse- och samarbetsorganisation för enskilda organisationer som bedriver bistånds- och solidaritetsarbete i syd och informations- och opinionsbildningsarbete i Sverige. Forum Syd är en ideell förening med säte i Stockholm.” (www.forumsyd.se). Forum Syd har cirka 170 medlemsorganisationer i Sverige.

4.3 Individuell Människohjälp – IM

IM är en organisation med starkt stöd hos sina medlemmar, både ekonomiskt och praktiskt. Det är en demokratiskt uppbyggd folkrörelse. ”IM är öppen för och arbetar tillsammans med människor oberoende av trosriktning, ursprung eller politisk övertygelse. Genom stöd till utbildning, hälsa och inkomstgenererande projekt bidrar IM till att förbättra människors livsvillkor och stärka deras rättigheter. Kännetecknande för verksamheten är medmänsklighet, samverkan och hjälp till självhjälp. Nya verksamheter börjar i liten skala och utvecklas med målet att de ska övertas av lokala samarbetspartner”. (www.manniskohjalp.se). IM bedriver hjälpverksamhet i omkring 15 länder, även i Sverige. Verksamheten bedrivs dels som egna projekt med IM som ensam huvudman, dels som samarbetsprojekt tillsammans med olika lokala organisationer.

4.4 Lutherhjälpen

Lutherhjälpen är Svenska kyrkans organ för utvecklingssamarbete, katastrofstöd och påverkan i internationella rättvisefrågor. ”Lutherhjälpen är en del av Svenska kyrkan och bygger sitt arbete på det kristna uppdraget att förvalta skapelsen, bekämpa orättvisor och hävda alla människors lika värde. För att kunna göra detta samarbetar Lutherhjälpen med kyrkor och andra organisationer i ett 60-tal länder. Detta garanterar också att när katastrofen slår till kan de människor som drabbas få ett snabbt och effektivt katastrofbistånd. Lutherhjälpen driver också informationsarbete, strävar efter att bilda opinion och påverka i Sverige kring frågor som bidrar till en rättvisare värld. Det som gör Lutherhjälpens arbete möjligt är att givare i Sverige stödjer arbetet med gåvor” (www.svenskakyrkan.se/lutherhjalpen).

4.5 Rädda Barnen

Rädda Barnen är en partipolitiskt och religiöst obunden folkrörelse som bygger på principen om frivilligt, individuellt medlemskap. Rädda Barnen bedriver ett stort

påverkans- och hjälparbete i Sverige både på nationell och på kommunal nivå. ”Utanför Sverige arbetar Rädda Barnen oftast tillsammans med inhemska samarbetsorganisationer, så att de i sin tur kan påverka beslutsfattare och lagstiftningar. Vi ger ekonomiska bidrag för konkreta insatser på kort sikt men framförallt finns vi med som stöd för att starta igång och driva projekt för barns rättigheter på lång sikt. Under 2003 genomför Rädda Barnen själv eller ger stöd till cirka 450 projekt i Sverige och i de åtta regioner runt om i världen där vi arbetar. Ett femtiotal länder berörs av projekten, i vilka vi bidrar med idéer, kompetens, erfarenhet och ekonomiskt stöd” (www.rb.se).

4.6 SOS-Barnbyar

Medlemsföreningen SOS-Barnbyar, Sverige är en del av den internationella paraplyorganisationen SOS-Kinderdorf International, som har sitt huvudkontor i Österrike. SOS-Barnbyar är en politiskt och religiöst obunden organisation. ”Vi tar hand om föräldralösa och övergivna barn och ger dem ett hem, en familj och utbildning. Det finns inga barnbyar i Sverige utan personalen (i Sverige) på kontoret jobbar med information och marknadsföring, att värva faddrar till barn och barnbyar samt med insamling för att finansiera nya projekt. SOS-Barnbyar, Sveriges huvuduppgift är att bidra till att ännu fler föräldralösa och övergivna barn får möjlighet till en trygg framtid i någon av våra barnbyar genom att samla in så mycket pengar som möjligt. SOS-Barnbyar står för långsiktig hjälp för att ge varje enskilt barn en grund för att så småningom kunna stå på egna ben” (www.sos-barnbyar.se).

4.7 UBV

UBV, Utbildning för biståndsverksamhet, är en svensk biståndsorganisation med verksamhet i Latinamerika och Sverige. Föreningen är partipolitiskt och religiöst obundna och har en relativt aktiv medlemsbas och styrelse. UBV har sänt volontärer till Latinamerika sedan 1968. Dessa UBV-volontärer arbetar inom sina yrkesområden i en inhemsk organisation. ”UBV vill främja solidaritet och sprida kunskaper om Latinamerikas sociala och ekonomiska utveckling. Föreningens tre huvudsakliga syfte är att: utforma och bedriva utbildning för blivande volontärer, bedriva volontär- och solidaritetsarbete i Latinamerika, bedriva informations- och solidaritetsarbete i Sverige” (UBVs stadgar). UBV är en partipolitiskt och religiöst obunden förening.

5 Analys

Analyskapitlet är strukturerat på följande sätt: först kan läsaren ta del av en grundlig genomgång av de sju organisationerna som undersökts. Här kommer organisationens struktur att beskrivas och ämnen som högsta beslutande organ, antalet anställda, styrelse, ledningsgrupp, och typ av organisation kommer att nämnas. Efter varje genomgång följer en analys av just den organisationen baserad på de teorier som använts och diskuterats i kapitel tre.

I detta kapitel kommer utöver de teorier som presenterats i kapitel tre också introduceras idéer från Greger Hjelm som är en organisationskonsult som sammansatt ”Vägledning för Organisationsutveckling: En praktisk handledning i hur man kan befordra utveckling av den idéburna organisationen”. Dessa idéer togs inte upp i teoriavsnittet då de är svåra att generalisera som teorier. Dock anses Hjelms idéer ändå viktiga och relevanta att ta med just eftersom de är direkt applicerbara på den typ av hjälporganisationer som behandlas i denna uppsats.

Gemensamt för de flesta organisationer som behandlas nedan är att de nyligen har, eller är håller för närvarande på med någon typ av strukturomvandling. Detta gör arbetet med att återge deras struktur svårare men också mer intressant. I detta kapitel kommer det även behandlas eventuella anledningar till varför det framstår som om denna typ av organisationer är i ett ständigt stadium av organisationsomvandling.

Det är viktigt att komma ihåg vid läsning av detta kapitel att inte varje organisation kommer att analyseras utifrån alla teorier utan endast de bitar som anses relevanta utifrån ett speciellt teoretiskt perspektiv. Detta för att liknande diskussioner inte ska upprepas i flera olika analysdelar. Detta innebär att argument som kan stämma för flera av organisationerna bara nämns på ett ställe i analysen. Det är av denna anledning som det inte kommer att göras en särskild analys av Rädda Barnen.

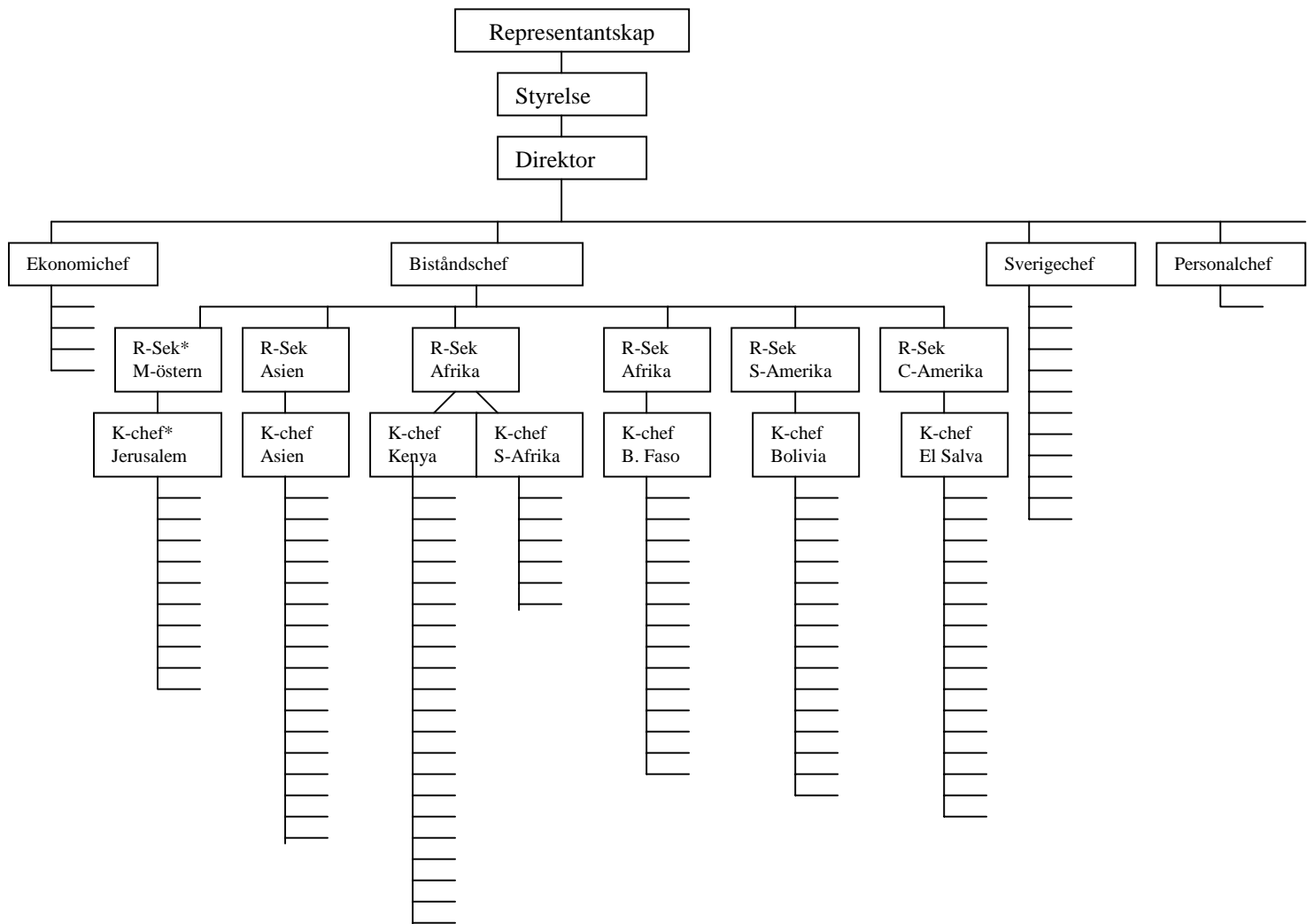
5.1 Diakonia

5.1.1 Diakonias struktur

Diakonia har cirka 150 personer **anställda**, varav 120 är i fält (det vill säga arbetar på plats i tredje världen) uppdelade på sju olika regionkontor. Utifrån dessa regionkontor arbetar Diakonia genom lokala organisationer. Resterande cirka 30 personer arbetar

på huvudkontoret i Duvbo utanför Stockholm. ”Huvudkontorets uppgift är att leda och utveckla Diakonias arbete. Huvudkontoret ansvarar för att regionkontoren fungerar, samt ser till att Diakonias riktlinjer fullföljs” (Diakonias policydokument).

Diakonias **högsta beslutande organ** är representantskapet som är ett samfund mellan sex svenska frikyrkor. Under representantskapet kommer **styrelsen** och därunder direktorn. Direktorn är motsvarigheten till andra organisationers generalsekreterare och under honom finns ekonomichef, biståndschef, Sverigechef samt personalchef. Ekonomichefen har ytterligare fyra personer anställda medan personalchefen har en. Sverigechefen ansvarar för cirka 11 personer och det kontoret sköter bland annat insamlingen i Sverige samt informations- och opinionsarbete. Biståndschefen i sin tur arbetar med sex stycken regionsekreterare som finns på plats i Stockholm. Regionsekreterarna ”har daglig kontakt med regionkontoren och får därigenom information om utvecklingen i respektive region” (Diakonias policydokument).



*R-Sek = regionsekreterare

*K-chef = kontorschef

Varje ruta innebär att det finns en chefsposition och varje streck en anställd under den chefen.

I varje region finns det en eller två regionkontorschefer som är utsända från Sverige och därutöver mellan sex och 21 personer anställda på kontoren beroende på vilken typ av arbete Diakonia bedriver just där. Många av dessa anställda tillhör lokalbefolkningen och är inte utsända från Sverige.

En av de tillgångar som Diakonia har är att de av många uppfattas som en dynamisk och intressant organisation med en relativt hög profil och en given aktör i många biståndspolitiska debatter. Detta tror respondent Eric Nilsson bidrar till att Diakonia får många duktiga och motiverade medarbetare som dessutom accepterar de relativt låga löner Diakonia har.

Diakonia har, som de flesta andra organisationer som undersöks i denna uppsats, nyligen genomgått en strukturförändring. Detta har till största del skett under de sista fem åren. Enligt biståndschef Eric Nilsson var det tidigare en relativt platt organisation med otydliga funktioner. Det fanns ingen egentlig centralstyrning för de övergripande frågorna och mycket skedde ad hoc. Tidigare fanns det dessutom tendenser för detaljstyrning från styrelsen.

Idag, med den nya strukturen finns det en bättre beslutsordning och ett mer enhetligt arbetssätt. Strukturomvandlingen initierades med ett kartläggningsarbete. Anledningen till att denna strukturomvandling skedde var det fanns ett behov att arbeta mer tematiskt med till exempel jämställdhet, demokrati och mänskliga rättigheter. Idag ligger styrelsen på policynivå och handhar inga detaljfrågor.

Tidigare fanns det inom Diakonia enligt Eric Nilsson en rivalitet mellan Sverige och regionerna och det var oklart vem som ansvarade för vad. Förändringen skedde genom en organisk process, berättar Eric Nilsson, där det inte skedde några drastiska ombildningar. Alla berörda var dessutom delaktiga i det långsamma förändringsarbetet.

5.1.2 Analys av Diakonia utifrån teorin

Diakonia skulle, utifrån Mintzbergs perspektiv, kunna ses som en divisionalized form då det finns en del aspekter som kan ses som relevanta till den problematik som hjälporganisationens struktur skapar. För det första är det en svår avvägning, menar Mintzberg, hur autonoma de divisioner (eller som i fallet för hjälporganisationer – platskontor) ska vara. Både intervjuerna med UBV och Diakonia vittnar om att dessa platskontor (divisioner) har en vilja att styra mycket medan huvudkontoret ser det som

viktigt att dra de strategiska riktlinjerna för hela organisationens verksamhet. Mintzberg påpekar samtidigt att för mycket detaljerad information om divisionernas verksamhet hos huvudkontoret kan verka mot hela poängen med att använda sig av divisionalized form. Det som kan ses som positivt med divisionalized form är att organisationen vinner en användbar marknadsinriktning. Eftersom vissa av dessa hjälpororganisationer bedriver verksamhet i alla världsdelar är det en självklarhet att arbetet kräver olika arbetssätt och taktiker. Genom relativt autonoma platskontor kan man vinna fördelar inom detta område menar Mintzberg.

Den åsikt som Hjelm har om att idéburna organisationer ofta har en relativt stor bas av individer som är beredda att göra en insats och ge av sin energi utan att få något i retur är viktig att ta upp (Hjelm, 2002:1, s 4). Diakonias respondent talar om att en av de tillgångar som Diakonia har är att den av många uppfattas som en dynamisk och intressant organisation med en relativt hög profil och en given aktör i många biståndspolitiska debatter. Med stor sannolikhet bidrar detta till att människor ser ett värde i att lägga energi på att arbeta för en sådan organisation. Den insats som dessa drivna människor gör är unik. Men svårigheten, enligt Hjelm (2002: 1, s 4), är inte att skapa denna drivna anda utan istället att ta vara på den. De viktigaste kanske är att låta de anställda få utlopp för just de saker som driver dem. Ett exempel på detta skulle kunna vara att låta dem sitta med i en projektgrupp för ett direkt ämnesområde som intresserar dem. Samtidigt måste organisationen också se till att anställda inte bara aktiverar sig i en viss typ av frågor utan att det finns ett övergripande engagemang för organisationens verksamhet. Detta är med säkerhet svårt med tanke på vad en annan organisations respondent sa: ”man orkar inte brinna för allt samtidigt, man måste få lov att ha olika saker som man brinner för”. Det är också viktigt att komma ihåg att det inte bara är organisationens anställda som kan göra viktiga insatser utan också de som arbetar frivilligt som till exempel föreningsmedlemmar. Tid och resurser bör därför läggas ner på hur detta engagemang kan bevaras.

Ser man till Sköldbbergs (1990, s 245) argument om personlighetseffektivitet är det inte säkert att det är det centrala i en organisation som Diakonia. Samtidigt är det möjligt att den typ av prioriteringar innebär ökad effektivitet då det finns en koppling mellan de anställdas drivkraft och engagemang och den måluppfyllelse som organisationen ser. Även Lundin och Söderholm (1994, s 442) för fram ett argument om att individens värderingar, attityd och förväntningar påverkar både arbetet och resultat i en temporär organisation. I och med att den enskilda individen påverkar teamet som helhet är det viktigt att ha ett väl fungerande team med individer som på ett eller annat sätt passar in i eller bidrar med något till gruppen.

Hjelm (2002:1, s 4) för även en diskussion kring en ”spretande verksamhet” som försvårar organisationens arbete eftersom inte alla drar åt samma håll. Både Diakonia och IM ger emellertid exempel på att deras verksamhet har blivit mindre spretig under

de senaste åren på grund av omstruktureringar. Diakonias respondent menar att efter det att organisationen omstrukturerats till mer centralstyrning har det funnits ett mer enhetligt arbetssätt. Detta har också gjort att behovet att arbeta tematiskt har tillfredsställts lättare. En avvägning måste alltså göras här mellan Mintzbergs teori om decentralisering eller Hjelms om ineffektivitet på grund av spretig verksamhet.

Diakonia är ett bra exempel på en organisation som utnyttjat den typ av förändringseffektivitet som Bruzelius och Skärvad (2000, s 103) talar om. Organisationen genomförde en rejäl omstrukturering vilket enligt deras respondent var en nödvändig förändring som genomfördes med knappa resurser, just som Bruzelius och Skärvad menar. Det är viktigt för organisationer att ha både insikten att en förändring behövs samt drivkraften att genomföra den. Undersökningen visar dock på att många av dessa organisationer till viss del har både insikten och drivkraften då i stort sett alla undersökta organisationer är i någon typ av förändringsarbete. Om detta arbete sker på ett effektivt sätt är dock en fråga som fortfarande kräver ett svar.

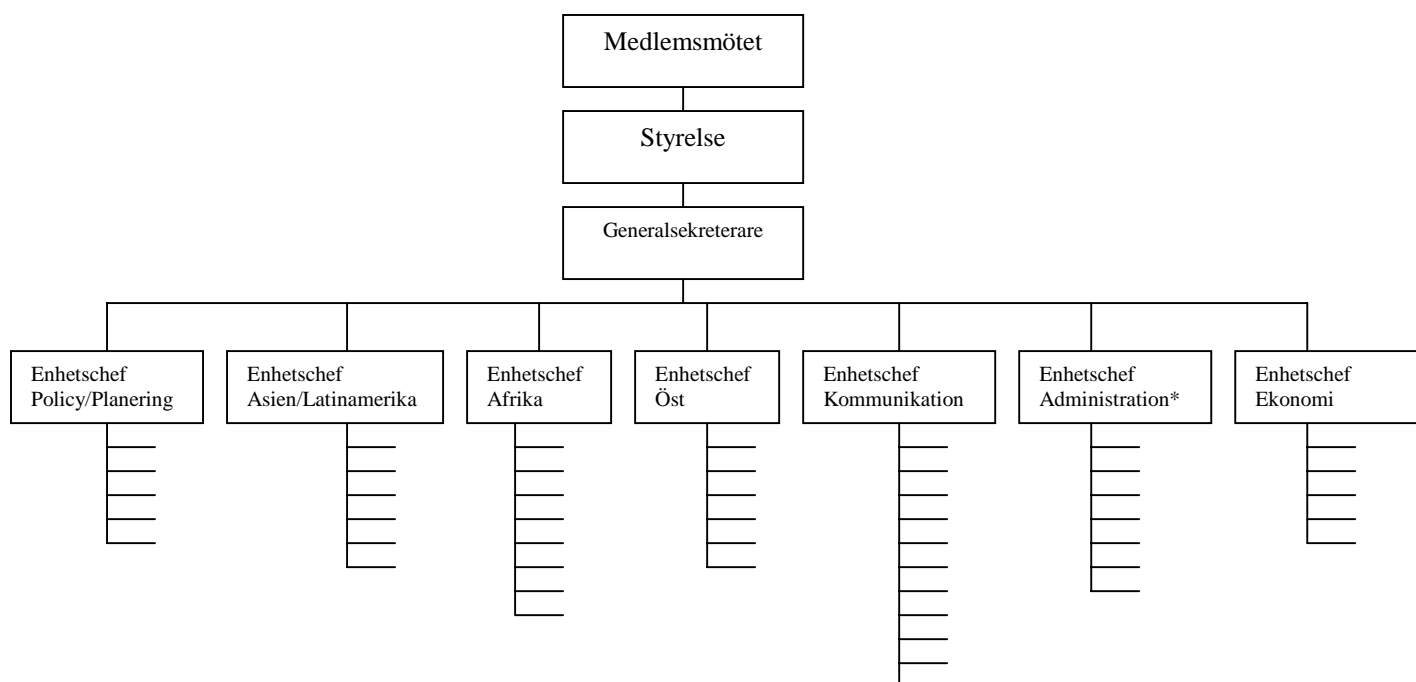
5.2 Forum Syd

5.2.1 Forum Syds struktur

Forum Syd har 168 medlemsorganisationer i Sverige. Medlemsmötet är föreningens **högsta beslutande organ**. Varje medlemsorganisation har rätt att utse ett ordinarie ombud och en suppleant till medlemsmötet. På mötet fastställs verksamhets- och ekonomisk berättelse och **styrelsen** beviljas ansvarsfrihet. Styrelsen vill enligt Generalsekreterare Inger Björck vara en strategisk och aktiv aktör i organisationens roll. ”Styrelsens roll är att se det mer på något övergripande sätt, strategiskt. Hit men inte hit...” förklarar Inger Björck som även påpekar att hon ser på Forum Syds styrelse som en stark styrelse. Styrelsen utser beredningsgrupper vars huvuduppdrag är att till styrelsen avge förslag till beslut för till Forum Syd presenterade ansökningar om projekt-, volontär- och informationsbidrag.

Inger Björck talar om att: ”**organisationen** är ganska platt men med tydlig beslutstruktur och tydligt identifierade arbetsuppgifter. Jag tror att det måste finnas stort utrymme för egna initiativ”. Det finns 54 **anställda** på kansliet. Där finns sju enheter med sex-elva personer inom varje enhet. Varje enhet tittar dels på projektbislag som Forum Syd hjälper till att finansiera åt andra organisationer men samma personer ansvarar också för bistånds- och projektarbetet som är Forum Syds egna. Enhetschefen är personalansvarig och verksamhetsansvarig för de personerna i sin grupp. Detta innebär, enligt Inger Björck, att det finns en väldigt tydlig och klar

gruppidentitet. Alla tillhör en grupp och känner sig ganska hemma menar respondenten. Enhetschefen för administrationsenheten är dessutom kanslichef också.



*verkar även som kanslichef

Det finns en **ledningsgrupp** som består av enhetscheferna och generalsekreteraren. Ledningsgruppen är ledning för kansliet och dessutom pådrivare för styrelsen. Formellt är ledningsgruppen rådgivare till generalsekreteraren.

Forum Syd har kanslimöten varannan tisdag, då alla på kansliet är närvarande. Det kan gälla personalfrågor, verksamheten eller någon processtrategi eller verksamhetsplanering. ”Vi försöker se till att det finns forum för kommunikation inom kansliet” förklarar Inger Björck.

När det gäller **utvärdering** klarlägger Inger Björck: ”Vi gör en årsrapport varje år som inkluderar både själva organisationen och hur långt vi kommit i verksamheten. Vi har just sammanställt en sådan nu. Vi ska just nu gå in och göra uppföljning med varje enhet, det sker en gång om året. Det är jag och kanslichefen som ansvarar för resultaten och vi träffar alla enheterna. Det finns en bra struktur att följa upp hur man gör något, men inte så stor medvetenhet om hur vi fungerar, vad händer med oss som jobbar, hur själva organisationen fungerar. Jag tror att det är en relativt begränsad grupp som använder sig av utvärderingarna.”

Forum Syd grundades 1995. Redan idag planeras en omstrukturering av organisationen speciellt när det gäller beslutsordningen. Syftet med omstruktureringen är att anslå nya strategier för organisationen vilket innefattar tre olika delar. ”Det ena

gäller organisationsutveckling och hur man följer upp resultat, hur man ser på olika utvecklingsperspektiv. Det andra är att stärka både lokala organisationer och samarbetet här i Sverige när det gäller opinions- och påverkansarbetet. Det tredje är att vi ska försöka samordna mer tematiskt”, berättar Inger Björck. Anledningen till omstruktureringen är delvis att organisationen på ett bättre sätt behöver knyta ihop de olika verksamhetsdelarna som Forum Syd sysslar med. Inger berättar att ”det finns idag inget helhetsbegrepp att se hur de här olika sakerna hänger ihop”. Styrelsen har ett övergripande ansvar för att se hur den här planeringen ska genomföras i praktiken.

Denna omstrukturering kommer att initieras på årsmötet i maj och ta fart med diskussioner under hösten. Inger Björck berättar: ”Under hösten kommer vi att besluta vilka frågor som ligger på mitt bord, på ledningsgruppens och på styrelsens. Så att man vet. Vi har en beslutsordning redan men de flesta besluten ligger på styrelsen och sen ligger väldigt mycket på mig. Jag vill att ledningsgruppen ska ha ett mycket tydligare mandat, både till struktur och till process. Vi måste starta i vad det är som organisationen vill göra, vad vi har för målsättningar och vad det är vi vill uppnå i världen innan vi tittar på hur strukturen ska se ut - jag tror att vi kan bli starkare när det gäller att samla organisationens kraft”. I omstruktureringsarbetet ser Inger ledningsgruppen som ”en styrmekanism och en uppföljningsmekanism”.

5.2.2 Analys av Forum Syd utifrån teorin

För att börja med Mintzberg har det visat sig att om man ser till denna typ av hjälporganisationer generellt, upptäcks ofta att det är adhocracy som ligger närmst den typ av verksamhet som bedrivs i hjälporganisationer. Många tecken tyder på att adhocracy är den av Mintzbergs typer som har flest gemensamma nämnare med till exempel Forum Syd, UBV, Lutherhjälpen och Diakonia. Varför är det så? Dels är en direkt orsak att adhocracy är den enda av konfigurationerna som verkar i en komplex och dynamisk miljö. Ytterligare anledningar är att det existerar mycket horisontell specialisering inom organisationen. Strukturen är också mer organisk än byråkratisk och många inom organisationen kämpar för organisatorisk demokrati utan byråkrati. Rent ideologiskt är det inte märkvärdigt att hjälporganisationer faller under adhocracy. Enligt Mintzberg (1993, s 254) är det nämligen den enda strukturtyp som passar individer med negativ inställning mot strukturell stelhet och koncentrerad makt. Detta därför att adhocracy är både organisk och decentraliserad. Adhocracy visar på en selektiv decentralisering med många olika liaisoner. Gruppering av specialister sker i funktionella enheter men dessa kan delas upp i marknadsbaserade projektteam. Alla dessa egenskaper stämmer ganska väl överens med de flesta hjälporganisationerna som studerats.

Några av de viktigaste råden som Mintzberg (1993, s 275-9) ger till en organisation med adhocracy struktur är de som beskriver hur organisationens ledare bör agera. Mintzberg argumenterar för att den allra viktigaste rollen som en ledning har i en adhocracy är att verka som en liaison med den externa miljön. Detta för att försäkra att organisationen alltid har något att göra, att utvecklingen fortsätter. Efter en diskussion med Forum Syds generalsekreterare verkar det som om detta stämmer in på henne som ledare. En organisk organisation med många olika experter leder till att det sannolikt finns aggressivitet och konflikter inom organisationen. Det är därför organisationsledningens roll att se till att de personliga relationerna inom organisationen är fungerande så att de anställda lätt kan bilda olika sorters team. Utöver detta måste ledningen lägga ner mycket tid på att övervaka organisationens projekt. Detta för att se till att de följer de specifikationer som organisationen tidigare gjort.

Att en organisation som är baserad på en adhocracy efterfrågar mer definierade arbetsuppgifter och struktur är normalt enligt Mintzberg (1993, s 276). Det är därför viktigt att alla anställda kommer ihåg att arbeta för organisationens motiv och visioner och inte sina egna. Genom att göra detta är det lättare att definiera arbetet och följa dessa definitioner. Många av de organisationer som intervjuats menar att det ofta känns som om arbetskraften spretar åt olika håll och ser detta som ett problem. Mintzberg tycker att dessa konflikter är naturliga och att ledningens roll inte är att lägga locket på utan istället att vända den energin till produktivitet.

Mintzberg talar om att det kan finnas en ineffektivitet i adhocracy baserat på den obalanserade arbetsbörda som kan visa sig i den sortens organisation. Intervjun med Forum Syds generalsekreterare visade att detta stämde. Hon menade dock att detta till en viss del kan ses som en positiv aspekt i strukturen då de anställda får tillfälle att "ladda batterierna och andas ut". Mintzberg ser det också som en omöjlighet att vara effektiv under de perioder som präglas av en lättare arbetsbörda.

Den nätverksstrategi som Kreiner (1995, s 342) talar om för att lära sig om omvärlden är också av stor vikt för hjälporganisationer. Det finns tydliga exempel på att detta redan utövas. Forum Syd och Lutherhjälpen är båda exempel på organisationer som nästan uteslutande arbetar i nätverk och inte bedriver verksamhet i tredje världen ensam. Nätverksarbetet för dessa två organisationer består både av samarbete med organisationer från Sverige och från andra hjälpländer samt lokala organisationer. De två respondenterna från respektive organisation menar att "nätverksarbetsformen får många positiva konsekvenser och till och med synergieffekter" (Inger Björck, Forum Syds generalsekreterare). Enligt Kreiner bygger nätverksstrategin på att projektledarna lär sig mycket om miljön och omvärlden och kan på det sättet reagera snabbt och på rätt sätt på miljöskiften. Det är många av undersökningens respondenter som har talat om liknande argument.

Den risk som Kreiner ser med nätverksstrategin är att projektledarna kan bli förvirrade och göra obefogade anpassningar. Indirekt skulle detta kunna påverka problemet som många organisationer upplever med att olika individer inom organisationen drar åt olika håll när det gäller de prioriteringar som finns för projektarbeten. Någon klar lösning på detta problem ger Kreiner inte.

Det finns en stor variation i hur mycket de studerade hjälpporganisationerna tar till vara det de lär sig under sina projekt. Vissa, till exempel Forum Syd, har en etablerad databas som används relativt flitigt och deras generalsekreterare menar att den kommer att användas allt mer allt efter som den fylls på med ny information. För en nätverksorganisation som Forum Syd kan det ses som extra viktigt att arkivera och använda sig av den kunskap som erhålls från projektarbete och samarbete med andra organisationer. Utöver databaser finns det andra sätt att ta till vara på kunskapen, till exempel genom att låta samma människor som arbetat på projekten i tredje världen arbeta på huvudkontoret i Sverige, med andra ord behålla dem inom organisationen.

Det beteendemässiga lärandet visar sig genom den gruppsammanhållning som ofta uppstår när en grupp människor arbetar tillsammans på ett projekt. Chansen är hög att detta lärande förstärks inom hjälpporganisationer på grund av att de flesta anställda delar samma visioner och drivkraft. Därför är det väldigt viktigt för hjälpporganisationer att ta vara på den gruppsammanhållning som utvinns vid projektarbete. Ett noggrant tillvaratagande av den kan betyda att det blir lättare för organisationen att nå sina mål. Enligt Schofield och Wilson (1995, s 432) öppnar denna sammanhållning ett forum för kommunikation och därmed sker utbyte av olika relevanta erfarenheter. Detta i sin tur skulle för hjälpporganisationer bidra till den typ av synergieffekter som Forum Syds generalsekreterare talar om.

5.3 IM

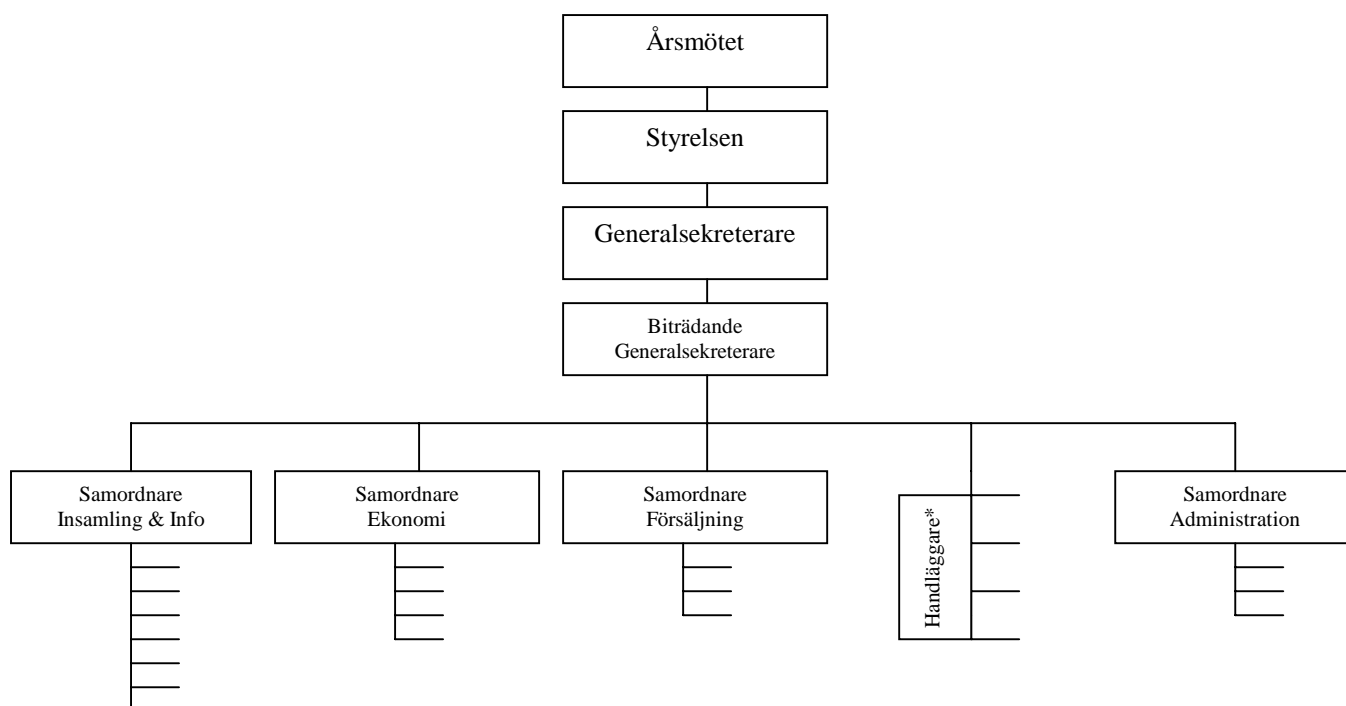
5.3.1 IM:s struktur

Individuell Människohjälp är verksam i ungefär 15 länder i tredje världen och Östeuropa. I dessa länder arbetar IM både med egna projekt och genom olika typer av nätverk. I IM:s policy går det att läsa: "IM arbetar på individnivå, med familjer och mindre grupper, på mellannivå i samarbete med andra organisationer och lokala samhällsorgan men även på en övergripande nivå i relation till myndigheter och beslutsfattare. Ett framgångsrikt utvecklingssamarbete utgår från specifika lokala förhållanden och utvecklas i direktkontakt med mottagarna. IM arbetar även med att

skapa en opinion kring frågor om bistånd, rättvisa, fattigdom genom att synliggöra människor i utsatta situationer och att främja en debatt om de förhållanden som hindrar en hållbar utveckling i världen”.

IM har ungefär 30 personer **anställda** på sitt Sverigekontor i Lund. Dessutom finns det ett litet kontor i Stockholm med två personer anställda, en som arbetar med policy och en som kurator. Utöver det sysselsätter IM ett par hundra människor på fält i tredje världen. Av dessa är endast 5-6 personer utsända från Sverige resterande är anställda lokalt. Detta ser IM:s generalsekreterare Stefan Holmström som intervjuades som positivt då det bidrar till sysselsättning för många personer som behöver det. En negativ aspekt med att ha lokalt anställd personal är dock förmedlingen av information. Till exempel när IM vill ha en skriftlig rapport till sin medlemstidning är det ibland svårt för en lokalt anställd att skriva utifrån ett svenskt perspektiv. Detta kan ibland eventuellt påverka det svenska insamlingsarbetet negativt.

Föreningen har ungefär 27000 medlemmar och årsmötet är **högsta beslutande organ**. IM:s generalsekreterare menar att årsmötet oftast inte genomdriver några stora förändringar och att det är sällan det finns många motioner som läggs vid årsmötet. Under årsmötet faller styrelsen.



*rutan är lagd vertikalt eftersom handläggarenheten inte har någon samordnare.

Det finns en **kansligrupp** som träffas var fjortonde dag och som enligt generalsekreterare Stefan Holmström kan ses som ett samordningsorgan. I den kansligruppen sitter samordnarna för ekonomi, information, personal, försäljning samt generalsekreteraren, biträdande generalsekreterare och sekreteraren. Stefan

Holmström menar att detta är en handlingskraftig grupp och ett positivt inslag i organisationens struktur. För 5-6 år sen genomgick IM något av en strukturförändring som har inneburit att organisationen sedan dess har blivit mer sammanhållen och definierad.

IM:s enhetsindelning avviker inte gentemot de flesta andra organisationer och följer ansvarsområdena: bistånd, ekonomi, insamling och information, socialt arbete Sverige, samt försäljning. Själva biståndsområdet är en handläggarenhet som sköter biståndets insyn och tillsyn när det gäller de projekt IM genomför. Stefan Holmström har försökt följa ”small is beautiful” när det gäller storleken på administrationen men menar att Sidas krav på biståndsorganisationer har försvårat och förvärrat byråkratin.

Stefan Holmström förklarar att det finns en stor drivkraft inom organisationen. Det är många av de anställda som arbetar hårt och ibland till och med utan att skriva ner den övertid de arbetar för organisationen.

5.3.2 Analys av IM utifrån teorin

Enligt IM:s generalsekreterare finns det inget direkt system för att använda sig av den erfarenheten organisationen utvinnet vid projekt, när nya projekt utformas. Detta är enligt Lundin och Söderholm (1994, s 442) en stor fara då en organisation på detta sätt riskerar att glömma vilka misstag som gjordes första gången och därför upprepa samma misstag på nya projekt. Författarna uppmanar en organisation att se till att vidarebefordra erfarenheter och information till de individer som i framtiden kommer att arbeta med liknande projekt. Detta innebär att det krävs en god kommunikation dessa grupper emellan och likaså relevanta forum för kommunikation där erfarenheter och information kan utbytas. Genom att göra detta kan gamla misstag undvika att göras om. Det kan också vara en idé för organisationer att skapa någon typ av databas där projektutvärdering och erfarenheter lagras. På detta sätt får organisationen ett bredare spektrum av erfarenheter som kan användas på ett mer övergripande sätt. För de organisationer som redan har en sådan här databas (till exempel Forum Syd) är det centralt att se till att den faktiskt nyttjas aktivt. Bidragande faktorer till ett ökat användande kan vara att man till exempel har utbildningstillfälle i hur databasen används samt pedagogiska förklaringar direkt varför den borde brukas aktivt.

Eftersom det kan ses som en omöjlighet att förutspå framtiden och eventuella miljöskiften är det desto viktigare att organisationen som genomför projektet arbetar med stor flexibilitet. Detta med tanke på Kreiners diskussion. Hur pass flexibel en hjälpporganisation är, är svårt att avgöra genom intervjuer men oavsett kan man som IM:s generalsekreterare uttryckte det ”alltid önska sig mer flexibilitet”. Det som kan

mer konkret påpekas är att en organisation bör vara medveten om och komma ihåg att en stor flexibilitet kan förbättra arbetet och bör aktivt arbeta för att ha en ständig möjlighet till en flexibel struktur.

5.4 Lutherhjälpen

5.4.1 Lutherhjälpens struktur

Lutherhjälpens struktur är kanske den som är svårast att beskriva på ett konkret sätt i text. Strukturen är baserad på en **matrisorganisation** som innefattar hela svenska kyrkans kyrkokansli i Uppsala, ett så kallat integrerat kansli. Där finns ca 250 **anställda**, som leds av Svenska kyrkans generalsekreterare. Lutherhjälpen har alltså inget eget kansli. Detta innebär att de inte direkt går att särskilja de personer som arbetar specifikt för Lutherhjälpen från annan kanslipersonal. Det finns dock personer vars arbetsuppgifter fokuseras på det internationella arbetet och även Lutherhjälpen specifikt. Eva-Christina Nilsson som intervjuades för uppsatsen har titeln ”Handläggare för utvecklings- och katastrofstrategi” och på hennes visitkort står det Lutherhjälpen och inte Svenska kyrkan. Det finns alltså en förhållandevis konkret ansvarsfördelning trots matrisstrukturen.

På de olika avdelningarna finns det människor som servar Lutherhjälpens arbete. Eva-Christina Nilsson beräknar att det är runt 30 personer som arbetar med Lutherhjälpens arbete på det integrerade kansliet. Lutherhjälpen har i princip inga svenskar anställda i utlandet.

Då det inte gått att nå Lutherhjälpens respondent i efterhand har det tyvärr inte varit möjligt att rita upp organisationens struktur. Inom matrisorganisation finns det en avdelningsstruktur, men också olika verksamhetsområden. Det finns ett verksamhetsområde som heter ”Internationell mission och diakoni” och inom det finns det ett antal huvudprogram. Det finns till exempel ett huvudprogram för utvecklingssamarbete och ett för kyrkosamverkan. Där ingår alla anslag till program, projekt, missionärer, utlandspersonal. Ett huvudprogram anställer inte någon person utan de som är anställda av det integrerade kansliet jobbar för olika huvudprogram beroende på vad som är aktuellt. Det finns en verksamhetschef för ett verksamhetsområde, hon är också chef för den samlade verksamheten för den internationella verksamheten. ”Det finns också huvudprogramsansvariga. En del av dem är också personalansvariga, en del är det inte. De som inte är ansvariga för personal får hämta från avdelningarna och sen enheterna” förklarar Eva-Christina Nilsson. Verksamhetschefen har en administrativ handläggare som jobbar helt och hållet för henne. Utöver detta finns det en verksamhetsområdesledning där alla huvudprogramcheferna sitter. Det är som en **ledningsgrupp**.

När frågan om **utvärderingar** kommer upp svarar Eva-Christina Nilsson: ”just nu har det varit en systemrevision av Sida som har föranlett till vissa åtgärder. Det är ju en form av utvärdering. Sen görs det utlandsutvärderingar. Sen är det ju en kansliöversyn. Jag tror att vi kan bli bättre på detta, mer systematiska. Systemrevisionen har bearbetats ganska ordentligt. Ibland glömmar vi den här nyckelfrågan ’vad har vi lärt oss?’. Ibland tänker jag att man borde ha en person som bara jobbar med utvärderingar. Vi försöker ha uppföljningsseminarium – ha en dag då vi frågar vad har vi lärt oss? Vad tar vi med oss in i andra verksamheter och i sättningen av själva programmet? Jag tror att det är ett område som vi och många andra behöver bli bättre på.”

För närvarande pågår det en kansliöversyn för Svenska kyrkans nationella kansli. Enligt Eva-Christina Nilsson är detta ett svar på att organisationen inte fungerar som den ska. Matrisorganisationen har existerat sedan 1997 men enligt Eva-Christina fungerar den inte på det sätt som ledningen eller övriga anställda önskar. Fram tills 1997 hade Lutherhjälpen ett eget kansli. Bland annat finns det för närvarande problem med beslutsfattningen, hur den är strukturerad. Eva-Christina ger ett exempel: ”i och med att till exempel verksamhetsområdeschefen har ansvar för hela verksamheten men har inte rätt att bestämma att personer från till exempel informationsavdelningen ska göra vissa saker, då måste han gå till den andra chefen. Det är svårt att hålla samman verksamheten, det är en risk. Det måste finnas tydliga beslutsordningar och tydliga delegeringsordningar. Men ibland kan man känna att någon chef inte vågar fatta beslutet, det tror jag är en fara – att beslutsordningen blir otydlig. Det är ingen som mäktar driva det vidare”.

5.4.2 Analys av Lutherhjälpen utifrån teorin

En farhåga Mintzberg (1993, s 275-9) ser med adhocracy är själva effektiviteten. Författaren menar att en struktur som bygger på en adhocracy är gjord för att hantera det extraordinära och har därför svårt att klara av standardisering av arbetsuppgifter. Till skillnad mot byråkratierna kan inte en adhocracy skapa effektivitet genom att standardisera. Den tyngst vägande orsaken till detta är att kommunikationen inom adhocracy har en hög kostnad. Konkreta exempel på detta har visats i olika intervjuer gjorda för denna undersökning. Bland annat har respondenten från Lutherhjälpen talat om ineffektivitet beroende på en dyrbar kommunikation. Mintzberg ger inga konkreta förslag på hur kravet på den kostsamma kommunikationen kan botas men står fast vid att den är livsviktig för en adhocracy.

När det gäller den jobbspecialisering som Mintzberg förespråkar är det av de studerade organisationerna främst Lutherhjälpen som lider av brist på detta.

Mintzberg (1993, s 25-44) menar att för att en organisation ska klara av att ha jobbspecialisering måste organisationen ha god kommunikation och koordination grupperna eller individerna emellan. De flesta organisationer som undersökts verkar ha klarat av detta problem genom att jobba i liten skala som underlättar kommunikationen eller också ha väl sammansatta ledningsgrupper och projektgrupper som koordinerar arbetet på ett effektivt sätt. Lutherhjälpen däremot arbetar som tidigare nämnts i en matrisorganisation med hela Svenska kyrkans nationella kansli. Det finns enligt Mintzbergs teorier alldeles för mycket jobbspecialisering och för lite kommunikation i den typ av organisation som Lutherhjälpen är. Detta var även Lutherhjälpens respondent medveten om och förklarade att det finns en aktiv internorganisatorisk debatt just nu som förhoppningsvis kommer att åtgärda detta problem. Respondenten menade också att i och med att Lutherhjälpens kansli försvann när Svenska kyrkan gjordes om till en matrisorganisation försvann också "kafferumsdiskussionerna" och den närhet till de medarbetare vars arbetsuppgifter låg nära ens egna.

Tidigare har det nämnts att Lutherhjälpens respondent menar att det blir svårare att brinna för Lutherhjälpens verksamhet då arbetet är uppdelat i en matrisorganisation. Detta därför att man utan ett eget kansli inte längre som anställd känner den samhörighet med övriga anställda samt att man i en matrisorganisation "inte kan brinna för allt". Här är det relevant att ta upp Lundin och Söderholms (1994, s 445) argument om att det ofta krävs en eldsjäl som agerar genom att initiera projektet. Utan dessa eldsjälar finns det en risk att inga nya projekt initieras. Lutherhjälpens respondent menade att när Lutherhjälpen hade ett eget kansli var det lättare för de anställda att känna ett engagemang för verksamheten än vad det är idag. Det är därför viktigt för organisationer att ta fasta på att denna drivkraft och detta engagemang är viktiga att ta vara på när det gäller att initiera nya projekt.

5.5 Rädda Barnen

5.5.1 Rädda Barnens struktur

Rädda barnen är den största organisationen som undersökts för denna uppsats. De har ungefär 200 personer **anställda**. Av dessa är 25-30 personer utsända till tredje världen där de jobbar genom Rädda Barnens regionkontor. Gunnar Löfberg berättar: "vi samarbetar med lokala organisationer där vi fysiskt hjälper till och kan ge stöd till en organisation både ekonomiskt och med experthjälp. Här gör vi detta för att få förbättringar för barn men också för att vi ska lära oss om problematiken, få bättre förståelse för vad barnen är utsatta för och de lösningar som kan finnas".

Dessutom särskiljer sig organisationen på det sättet att de inte anser sig vara en renodlad biståndsorganisation utan istället en hjälporganisation som arbetar för att förbättra livsvillkor för barn. Med andra ord bedriver Rädda Barnen ett omfattande påverkansarbete. Rädda Barnen har en stor medlemsbas i Sverige, cirka 85000 personer men arbetar inte för att serva sina medlemmar utan medlemmarna ses som en resurs i arbetet, främst i Sverigearbetet. **Högsta beslutande organ** för Rädda Barnen är årsmötet. **Styrelsen** ser till att verksamheten går som den ska och ger i sin tur uppdrag till generalsekreteraren som sköter detta operativt.

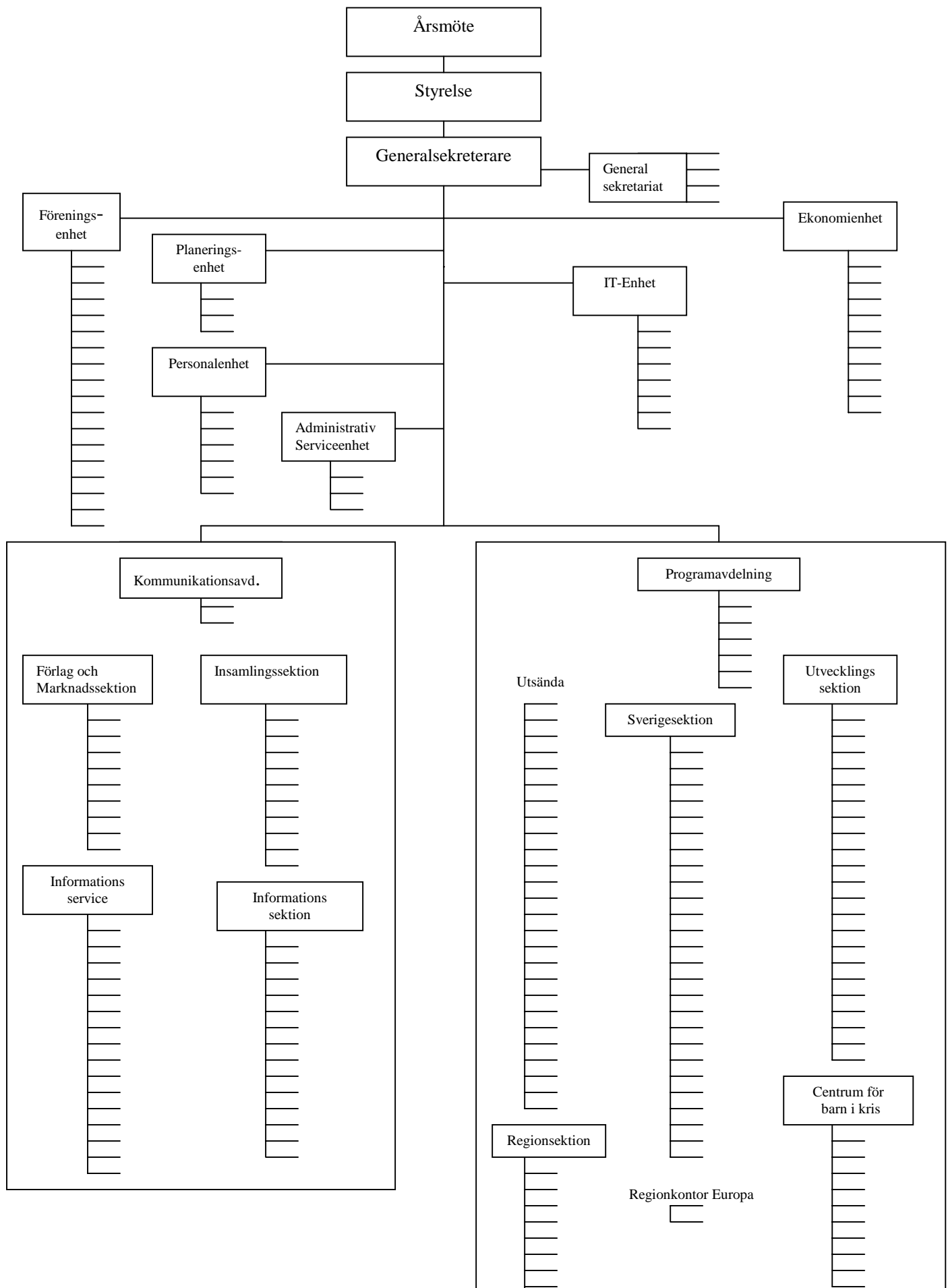
Under generalsekreteraren faller generalsekretariat, planeringsenhet, ekonomienhet, IT-enhet, personalenhet samt en administrativ serviceenhet. Dessa enheter har mellan fyra och elva anställda. På varje enhet förutom generalsekretariatet finns det en enhetschef. Därutöver finns det en programavdelning och en kommunikationsavdelning. Det är här merparten av de anställda arbetar. Programavdelningen har en egen ledning med sju personer och sedan olika sektioner: Utsända, Sverigesektionen, Utvecklingssektionen, Centrum för barn i kris, Regionkontor Europa samt Regionsektion. Antalet anställda på dessa sektioner är varierande. Kommunikationsavdelningen har en ledning på tre personer och därunder fyra avdelningar: Förlag och Marknadssektion, Insamlingssektion, Informationssektion och Informationsservice. Varje sektion inom Kommunikations- och Programavdelningarna har en egen sektionschef.

Gunnar Löfberg menar att Rädda Barnen nu har ett processororienterat arbetssätt. Rädda Barnen har omstrukturerat sig och identifierat hur de ser på sitt arbete samt förtydligat sina arbetsmetoder. Gunnar Löfberg förklarar: ”vi ska snart kanske sträva efter bättre tvärkommunikation. Det kan senare leda till kompetensbanker och kompetensstruktur, olika banker som är bra på olika saker. Då säger vi det är det här vi vill åstadkomma och då sätter man ihop en bank”.

När Gunnar Löfberg talar om Rädda Barnens korrelation mellan struktur och mål säger han: ”målen ska inte vara självständiga utan hänga ihop. Egentligen hjälper nog inte, om man ska vara ärlig, strukturen våra mål. Det bör finnas en målpyramid som är övergripande och sen ser ner till A, B, C. De olika enheterna och sektionerna fick se ’berör de här målen mig’? Man fick identifiera målen och sig själv med målen. Detta har vi gjort. Många fick se att många mål berör dem. Hur ska vi sen gemensamt kunna göra detta, hur ska vi kunna uppnå målen? På det sättet försökte vi komma åt allt, inte bara genom enskilda saker. Utan att genom att man blir ägare till målen”.

När diskussionen går över till **utvärdering** menar Gunnar Löfberg att Rädda Barnen skulle kunna bli bättre på det. På den undre nivån fungerar det ganska bra, men inte de mellersta och övre skikten. ”All information från utvärderingen är ju inte relevant för

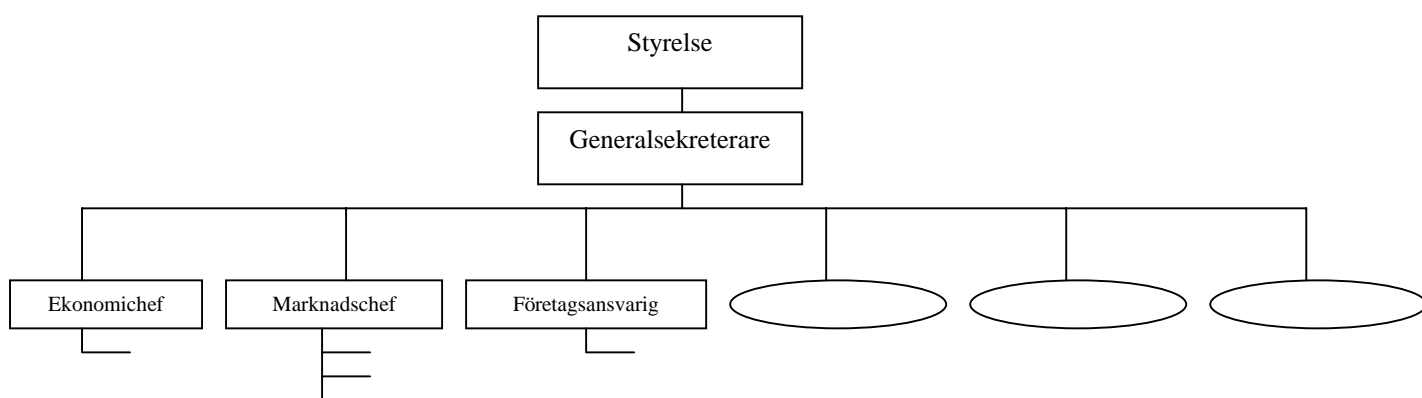
nästa nivå. Får man inte denna pyramid till att fungera får du antingen all information eller ingen alls” menar respondenten.



5.6.1 SOS-Barnbyars struktur

SOS-Barnbyar är den organisation som skiljer sig mest från de övriga som undersökts. Dels beror detta på att SOS-Barnbyar inte bedriver något eget bistånd utan endast insamlingsarbete. Den andra anledningen är att SOS-Barnbyars arbete i stort sett styrs ifrån SOS-Kinderdorf i Österrike. Det svenska kontoret är trots detta relativt autonomt och fattar många beslut själva men när det gäller att administrera själva hjälpverksamheten sker detta ifrån Österrike. Detta innebär i kort att den svenska delen finansierar projekt medan det internationella kontoret plockar fram, startar och genomför projekten.

Detta medför att SOS-Barnbyars administrativa organisation i Sverige inte är särskilt stor, det finns 11 **anställda**. Utöver generalsekreteraren finns det en ekonomichef och en marknadschef. Ekonomichefen arbetar tillsammans med ytterligare en person på ekonomiavdelningen medan marknadschefen ansvarar för ytterligare tre anställda. Företagsansvarig har en medarbetare. Utöver detta finns det en informationsansvarig (som intervjun genomfördes med), en receptionist och en person ansvarig för fadderverksamheten. Det är alltså få och relativt väl definierade positioner på SOS-Barnbyar. Organisationen liknar ett vinstdrivande företag mycket mer än de övriga som studerats. Även om inte SOS-Barnbyar är vinstdrivande i den bemärkelsen är ju arbetet väldigt marknads- och ekonomiorienterat. De kompetenser som krävs för att SOS-Barnbyar Sverige ska fungera bra skiljer sig ganska mycket från de hjälporganisationer som bedriver eget bistånd eller hjälpverksamhet.



Högsta beslutande organet inom den Svenska organisationen är **styrelsen**. Carola Bengtsson menar att det inte är en aktiv styrelse men att det håller på att ske vissa omstruktureringar när det gäller styrelsen och avsikten är att den ska få en mer aktiv roll. Meningen är att styrelsemedlemmarna ska få olika verksamhetsområden som de kan följa som en sakkunnig. Det är styrelsen som bestämmer hur insamlingen ska ske.

De anställda kan tycka men det är styrelsen som fattar det slutliga beslutet. Normalt ger generalsekreteraren förslag till styrelsen och det är sällan styrelsen går emot det, menar Carola Bengtsson.

SOS-Barnbyar är just nu inne i en effektiviseringsprocess. Det är meningen att organisationen ska bli ännu mer effektiva och samla in mer pengar till barnbyarna. Detta är mycket på ett initiativ från organisationens generalsekreterare som tillträdde för ungefär tre år sedan. Carola Bengtsson förklarar att den nya generalsekreteraren gjort vissa omstruktureringar för att effektivisera som lyckats bra. Detta har hon gjort genom att se till vilka kompetenser som krävs och vilka människor som ska arbeta för SOS-Barnbyar.

5.6.2 Analys av SOS-Barnbyar utifrån teorin

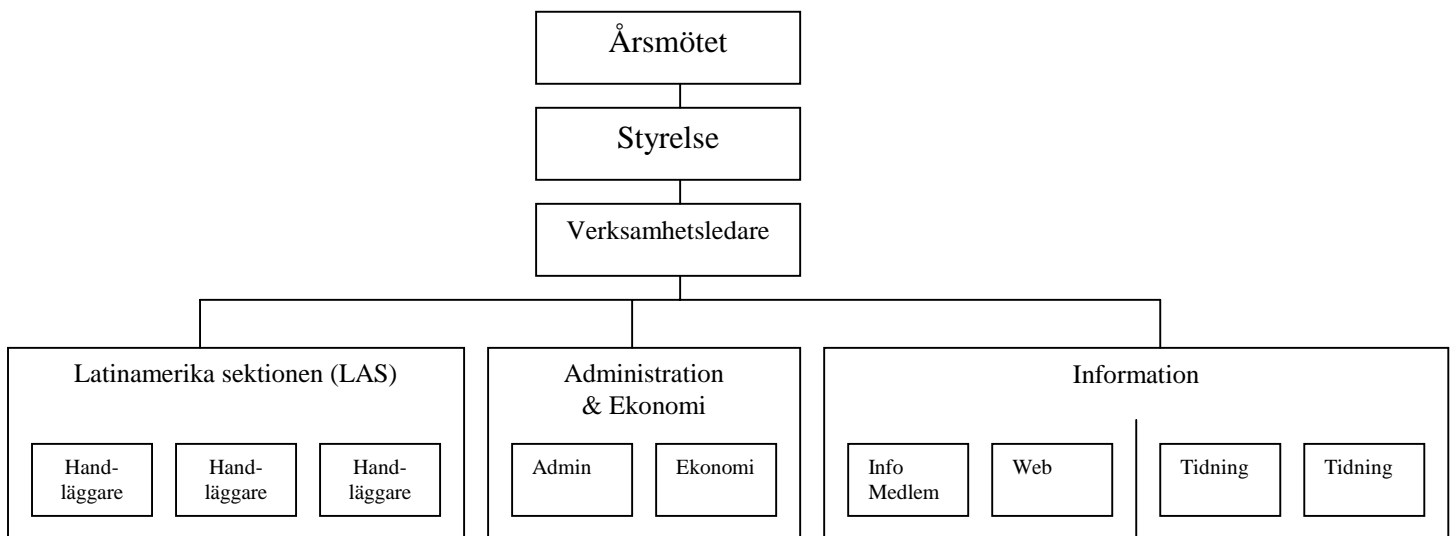
När det gäller de argumenten som Mintzberg tar upp som talar för att hjälporganisationer istället, eller som ett komplement till adhocracy, faller under divisionalized form är det att många av dessa hjälporganisationer faktiskt har förhållandevis autonoma platskontor i tredje världen som kan ses som en typ av divisioner. Det som talar emot divisionalized form är att Mintzberg menar att denna typ arbetar lättast i miljöer som varken är komplexa eller dynamiska, ungefär samma som i machine bureaucracy som för övrigt inte på något sätt passar in på hjälporganisationer. En organisation som med klarhet faller under divisionalized form är SOS-Barnbyar eftersom den i sin tur är styrd ifrån SOS-Kinderdorf i Österrike. Men Sverigesektionen som division är relativt autonom med ganska standardiserade arbetsuppgifter, vilket är den primära mekanismen Mintzberg pekar på.

Hjelm argumenterar mot den svaga marknadsföringen som hjälporganisationer ofta bedriver och menar att en tydlig och stark marknadsföring är av stor vikt (Hjelm 2002:1, s 4). Bra marknadsföring betyder ofta mer insamlade pengar för en hjälporganisation. Ett tydligt exempel på det är SOS-Barnbyar där relativt sett en väldigt stor del av personalen arbetar med marknadsföring. Deras ökade marknadsföring sedan den nya generalsekreteraren tillträdde har dessutom visat sig öka de insamlade medlen. Men det finns inte bara en koppling mellan marknadsföring och pengar utan en bra marknadsföring underlättar också en hjälporganisationens påverkansarbete samt att hitta samarbetspartners. Båda dessa argument kan sedan kopplas vidare till organisationens förmåga att nå upp till sina mål. Utifrån Hjelm perspektiv kan det alltså tyckas att en hjälporganisation borde låta marknadsföringen kosta en del eftersom det kan visa sig vara värt det.

5.7 UBV

5.7.1 UBV:s struktur

UBV är en unik organisation på det sättet att det är relativt få inblandade men styrkan sitter i de inblandades engagemang och de sätt som de brinner för UBV:s verksamhet. När det gäller UBV:s **anställda** finns det sex koordinatörer i tredje världen samt ett kansli i Sverige med 10-12 anställda. Koordinatörerna arbetar som ett slags administratör och personalansvarig för de personer som finns på de olika landgrupperna eller enheterna. Bland de anställda i Sverige finns det en verksamhetsledare och därunder tre handläggare anställda på LAS – Latinamerikasektionen, två personer som arbetar med administration och ekonomi. Utöver detta finns det en relativt självgående informationsavdelning som ansvarar för medlemsinformationen men också två personer anställda på UBV:s tidning "Latinamerika" (som inte är en medlemstidning utan en självstående kommersiell produkt).



Idag finns det en verksamhetsledare för denna kansliverksamhet men det är något nytt för UBV. Tidigare har det varit en ideellt arbetande verksamhetsledare vilket enligt Annika Holmberg inte fungerat särskilt bra med den omfattning på verksamheten som UBV trots allt har. Många av de anställda på kansliet är före detta UBV-volontärer vilket gör, enligt Annika Holmberg, att de sitter lite som "spindeln i nätet med ett stort inflytande". Vidare beskriver Annika Holmberg hur det tidigare har gått till: "vi har haft en konstellation där man från början bara hade en ideellt arbetande ordförande med kontoret på fickan till att man utvecklade en heltidsarvoderad ordförande. Den skulle då vara medlemmarnas ordförande och driva föreningen men samtidigt vara kansliets verksamhetsledare och den rollen har ingen klarat av för är man visionär och

skapar fram en massa förslag, då kan man inte hjälpa ett kansli för de känner de 'är det vi som ska göra detta? Jag vill inte ha en massa förslag hela tiden'. Och är man istället fast i sin roll som ledare på kansliet då reducerades ordföranden till en byråkrat och som blir en tjänsteman på kontoret. Detta har blivit lidande”.

UBV genomgår just nu en omstrukturering som kallas Tinku-projektet. Detta projekt initierades eftersom det har definierats ett behov för UBV att specialisera och avgränsa sin verksamhet. De sex enheterna i tredje världen är ganska självgående och fattar många beslut om sin verksamhet. Annika Holmberg menar att detta behöver synkroniseras för att effektivera UBV:s verksamhet. Hon tycker att UBV borde låta dessa enheter ha stort inflytande över *hur* deras verksamhet ska bedrivas men däremot kanske inte på deras inriktning. Inriktningen skulle istället behöva bestämmas centralt från Sverige så att det är relativt närliggande arbetsområden för alla enheter.

När Annika Holmberg berättar om **styrelsen** förklarar hon: ”det är en stor och aktiv styrelse med långa styrelsemöten. Där jobbar vi mycket med förslag och skicka ut tankar till föreningen. Det är en styrelse som försöker vara styrande men på grund av vår tradition är så demokratisk som möjligt. Styrelsen tar ju givetvis emot en massa förslag”.

Strukturmässigt är UBV en platt organisation. När Annika Holmberg får frågan varför UBV har valt att strukturera sig så svarar hon att: ”det finns en väldigt strävan historiskt till att det ska vara en platt organisation. Hur man kan göra detta demokratiskt pratas det mycket om. Ibland kan det ändå uppfattas som odemokratiskt. Det är också en organisation som historiskt sätt har ställt sig negativ till att ha ledare, det här med att vara chef är fortfarande ett negativt laddat ord. Nu har koordinatörerna fått en mer tydlig chefsroll och vi har ju också en verksamhetsledare. Detta är ju en stor förändring för oss. Det är likalön princip på UBV på hela kansliet till exempel i Sverige. Alla som jobbar för UBV i Sverige har samma lön. Organisationen föddes ur solidaritet, och demokratidiskussionerna var heta”.

5.7.2 Analys av UBV utifrån teorin

UBV är förmodligen den organisation som lättast kan sammankopplas med Mintzbergs missionary struktur. Detta därför att många faktorer överensstämmer med Mintzbergs kriterier för missionary. Bland annat tillåts de anställda att arbeta relativt fritt. Detta gäller både de anställda på UBV:s kansli samt deras utsända i tredje världen. Detta medför en risk genom att det kan resultera i en ”spretig organisation” (se nedan). Dessutom har UBV en hög nivå av decentralisering med minimal hierarki utan en så kallat privilegierad grupp. Slutligen bibehålls organisationen liten och detta

är enligt Mintzberg (1993, s 294) det enda sättet att bibehålla en stark ideologi. Författaren tar inte direkt upp några effektivitetsproblem med missionary vilket medför en svårighet att analysera detta vidare och ge riktlinjer till en organisation som UBV baserat på Mintzbergs teorier.

Även om UBV är den organisation som kan ses som en mest renodlad missionary kan många av de organisationer som studerats i denna undersökning sägas vara något av en kombination av adhocracy och missionary. Anledningen till att många av organisationerna inte stämmer in på missionary är att de inte är lika löst strukturerade som en missionary är. Även om det egentligen inte finns omfattande hierarkier är de samtidigt inte så minimala som Mintzberg menar att missionary har. Dessutom har de flesta organisationerna grundliga utvärderingar och enligt Mintzberg (1993, s 294) lyser dessa med sin frånvaro i missionary. Däremot återfinns elementet med en drivande ideologi som dominerande kraft i många av de studerade organisationerna vilket gör att prioriteringarna och arbetssättet på många sätt liknar en missionary.

Mintzbergs diskussion om decentralisering och centralisering låter han ta relativt stor plats i sin bok om effektivitet. För att repetera hans argument som nämndes i teoriavsnittet ska enligt Mintzberg decentralisering ses som positivt av tre anledningar: alla beslut kan inte förstås av ett center eller en hjärna, en decentraliserad organisation kan besvara mer lokala problem snabbare, samt att decentraliseringen stimulerar motivationen. UBV är en organisation vars tanke ligger väldigt nära Mintzbergs i detta, i alla tre argumenten. Däremot menar UBV:s respondent att detta inte alltid innebär ett effektivt arbetssätt utan istället att man kanske ”gräver där man står” om man inte centraliserar vissa beslut, som till exempel vad organisationen ska inrikta sig på. UBV:s verksamhetsberättelse 2002 citeras: ”kansliet har präglats av en s.k. platt organisation, med stor handlingsfrihet hos de anställda och otydligt mandat hos ordförande/verksamhetsledare. Fördelen med en sådan organisation är ett stort mått av ansvarstagande hos de anställda. Nackdelen är risken för dubbelarbete, mycket tidsåtgång på tvärgående information, rapportering och rådfrågning, och en latent stress då man inte säkert vet var gränsen för det egna ansvarsområdet går”. Det är bland annat baserat på denna diskussion som UBV under det senaste året tillsatt en verksamhetsledare på kansliet.

Utifrån teorin om kognitivt lärande måste organisationer som UBV som skickar ut volontärer på tvåårskontrakt på ett medvetet sätt arbeta för att bevara den kunskap dessa volontärer erhåller efter det att de återkommer till Sverige och inte längre arbetar aktivt för UBV. Ett sätt att göra detta menar UBV:s respondent är att anställa en del före detta volontärer på kansliet. På det sättet tappar inte organisationen den kunskap som volontären har.

Schofield och Wilson (1995, s 432) menar att ett annat av de sätt som det organisatoriska lärandet yttrar sig på är att projektteamet ofta får en bredare bild av organisationen och kan efter att ha arbetat på ett projekt förstå organisationens mer helhetsmässiga planer och visioner. Samtidigt kan det vara så att en individ behåller en smal bild eftersom personen arbetat på ett projekt som bara rör en av organisationens divisioner. Ett exempel på detta menar Annika Holmberg på UBV är när projektanställda ”bevakar sin baby” i debatten om organisationens inriktning och fokusering. Men samtidigt är det så att det kan öka teamets engagemang för organisationens arbete på ett positivt sätt som IM:s generalsekreterare bevisar genom att hävda att de anställda arbetar väldigt hårt för organisationens mål. För att anknyta detta till Mintzbergs teorier är det här viktigt att organisationens ledning förklarar vikten av att se till hela organisationens mål och inte bevaka ens egna personliga intressen.

Det Hjelm tar upp med ”spretig verksamhet och brist på prioriteringar” som försvårar organisationens arbete eftersom inte alla drar åt samma håll är något som kommit upp ofta under de intervjuer som gjorts för denna uppsats. Speciellt UBV har påpekat detta men samtidigt har den organisationen initierat operation Tinku för att åtgärda detta problem. I ett UBV dokument kallat *Bilaga 4: Operation Tinku* kan man läsa följande: ”...i diskussioner inom föreningen har det dock på senare år blivit allt tydligare att UBV behöver mer konkret formulerade mål för vår verksamhet. En förutsättning för att kunna formulera dessa mål är en verksamhetsmässig profilering, något som också efterlystes i flera motioner vid årsmötet 2001. Vi har inte i något styrdokument angivit att organisationen ska eller bör vara verksam inom ett visst sakområde eller gentemot en viss målgrupp. Det här har medfört att UBV som förening har haft svårt att systematisera och fullt ut tillgodogöra sig sakkunskaperna inom de områden som vi arbetar med”. Det finns här klara tecken på att UBV insett vikten av att tydligare definiera sin verksamhet för att lättare nå sina mål.

6 Slutsatser

Som nämndes i uppsatsen inledning var syftet med denna uppsats inte att komma fram till någon sorts ideal strukturtyp som skulle gå att använda för alla hjälporganisationer. Syftet var i stället: ”att undersöka om det finns några organisationsformer som genom att underlätta och förbättra arbetet, är att föredra för biståndsorganisationer när det gäller genomförande av hjälparbete i u-länder. Därmed syftar uppsatsen också till att producera tips som kan vara användbara för biståndsorganisationer vid organisationsutveckling”.

Denna uppsats har således resulterat i ett antal tips på hur hjälporganisationer skulle kunna strukturera sig på sätt som bidrar till ett förbättrat arbete. Dessa idéer kommer att presenteras nedan i punktform.

Då det inte finns två organisationer av de som studerats som arbetar för exakt samma saker i tredje världen är det svårt att dra paralleller mellan olika organisationers strukturer baserat på deras specifika verksamhet. För att ta ett exempel så arbetar både Rädda Barnen och SOS-Barnbyar med verksamhet speciellt inriktad på barn. Typen av verksamhet skiljer sig dock åtskilligt. Rädda Barnen bedriver ett omfattande påverkansarbete i tredje världen för att förbättra barns villkor medan SOS-Barnbyar bygger hem för barn som behöver det. Därför ses det inte som relevant att dra kopplingar mellan de två organisationernas struktur. Samma sak gäller för till exempel Diakonia och Lutherhjälpen som trots att de är kyrkliga biståndsorgan inte arbetar med direkt samma typ verksamhet. Hade jag undersökt två organisationer med samma typ av verksamhet men olika struktur hade det varit mer relevant att dra denna typ av paralleller.

Uppsatsens problemformulering är:

Svenska NGOs, i detta fall hjälporganisationer, strukturerar sig på olika sätt. Hur påverkar, negativt såväl som positivt, en hjälporganisations struktur och organisationsform det arbete organisationen bedriver?

Nedan följer en lista i punktform på de olika sätt som en hjälporganisations struktur påverkar dess arbete samt vilka åtgärder som kan tas. Dessa punkter kan ses som det slutliga resultatet av uppsatsen och dess undersökning, det vill säga uppsatsens slutsatser. Målet med dessa slutsatser är att de ska kunna användas praktiskt av den typ av organisationer som undersökts och därmed leda till förbättrade arbetsformer. Dessa punkter har hämtats ur analysen där de mer ingående beskrevs i relation till de olika organisationer som berördes.

För att kortfattat sammanfatta mina resultat innan jag kommer in på de rekommendationer jag ger kan sägas att undersökningen som gjorts i samband med denna uppsats har visat på att det är viktigt för hjälporganisationer att arbeta genom en flexibel organisation med god kommunikation. Det är också viktigt att hjälporganisationen har en god intern rollfördelning och en väl definierad verksamhet. Slutligen visade undersökningen och analysen på att det är oundgängligt för en organisation att ta vara på drivkraft, kunskap och erfarenheter. Nedan följer de rekommendationspunkter uppsatsen resulterat i:

- **Arbetsätt:**

- En organisation bör vara medveten om och komma ihåg att en stor flexibilitet kan förbättra arbetet och bör aktivt arbeta för att ha en ständig möjlighet till en flexibel struktur.
- För att en organisation ska klara av att ha jobbspecialisering måste organisationen ha god kommunikation och koordination grupperna eller individerna emellan. Det är också viktigt att jobba i liten skala som underlättar kommunikationen eller också ha väl sammansatta ledningsgrupper och projektgrupper som koordinerar arbetet på ett effektivt sätt.
- Den interna rollfördelningen mellan medlemmar – styrelse – kansli är av stor vikt och bör vara noggrant genomtänkt. Detta innebär att en organisation måste fastställa vem det är som ansvarar för vad samt vem det är som har rätt och skyldighet till att fatta de olika besluten som en organisation fattar.
- Genom relativt autonoma platskontor kan man vinna fördelar genom en användbar marknadsinriktning. För mycket detaljerad information om divisionernas verksamhet hos huvudkontoret kan dock verka mot hela poängen med denna struktur.
- Det är viktigt för organisationer att ha både insikt att organisatoriska förändringar kan behövas samt drivkraften att genomföra dessa.

- **Organisationsledningens roll och uppgifter:**

- Det är betydande både för organisationens ledning men även för de anställda att ha ett helhetsbegrepp över organisationens verksamhet, mål och visioner för att förstå hur dessa faktorer hänger ihop.
- En generalsekreterare eller liknande bör spendera mycket tid på att fundera över de strategiska valen som organisationen gör.
- En del av organisationsledningens roll bör vara att se till att de personliga relationerna inom organisationen är fungerande så att de anställda lätt kan bilda olika sorters team.
- Att prioritera hur de anställda mår och uppfattar sina arbetsuppgifter kan påverka effektiviteten då det visat sig finnas en koppling mellan de anställdas drivkraft och engagemang och den måluppfyllelse som organisationen ser.

- Ledningen måste lägga ner mycket tid på att övervaka organisationens projekt.
- Den allra viktigaste rollen som en ledning har i en adhocracy är att verka som en liaison med den externa miljön.
- **Anställdas roll och uppgifter:**
 - Det är angeläget att alla anställda kommer ihåg att arbeta för organisationens motiv och visioner och inte sina egna. Genom att göra detta är det lättare att definiera arbetet och följa dessa definitioner.
- **Projektarbete:**
 - I planeringsfasen av projekt är det viktigt att involvera så många lokala experter som möjligt, det vill säga dels mottagarna av hjälpen och dels de personer som representerar hjälporganisationens lokala samarbetspartners. På detta sätt kan eventuella oförutsedda miljöskiftningar lättare förutspås än om det bara är personer från den svenska staben som planerar projekt. På detta sätt kan det under projektets gång och bli lättare att ta hänsyn till den skiftande miljö som projektteamet befinner sig i. Genom denna hänsyn kan sedan i sin tur projektet bli mer framgångsrikt om det anpassas under projektidens gång till miljön.
 - Det är betydelsefullt att ta vara på den gruppsammanhållning som utvinns vid projektarbete. Ett noggrant tillvaratagande av den kan betyda att det blir lättare för organisationen att nå sina mål. Dessutom öppnar denna sammanhållning ett forum för kommunikation och därmed sker utbyte av olika relevanta erfarenheter. Detta i sin tur skulle för hjälporganisationer kunna bidra till synergieffekter.
 - Nätverksarbetsformen kan få många positiva konsekvenser och till och med synergieffekter. Ofta bygger nätverksstrategin på att projektledarna lär sig mycket om miljön och omvärlden och kan på det sättet reagera snabbt och på rätt sätt på miljöskiftet.
 - Det kan finnas en poäng med att skicka ut de anställda på en hjälporganisationens kansli på "studiebesök" till projekten i tredje världen för att se med egna ögon vad det är de administrerar och arbetar för ifrån huvudkontoret i Sverige. Detta hör samman med argumentet att när en person arbetar med ett projekt ger det personen en chans att förflytta sig från rutinmässiga arbetsuppgifter i den normala organisationsstrukturen som kan bidra till att den personen blir mer innovativ och initiativkraftig.
 - I och med att den enskilda individen påverkar teamet som helhet är det viktigt att ha ett väl fungerande team med individer som på ett eller annat sätt passar in i eller bidrar med något till gruppen.

- **Kunskapsarkivering och användning:**
 - Det finns en stor fara associerad med att inte arkivera erfarenheter då en organisation på detta sätt riskerar att glömma vilka misstags som gjordes första gången och därför upprepa samma misstag på nya projekt.
 - Det är speciellt viktigt att arkivera och använda sig av just den kunskap som erhålls från projektarbete och samarbete med andra organisationer.
 - Det är en idé för organisationer att skapa någon typ av databas där projektutvärdering och erfarenheter lagras. På detta sätt får organisationen ett bredare spektrum av erfarenheter som kan användas på ett mer övergripande sätt.
 - Bidragande faktorer till ett ökat användande av en databas kan vara att man till exempel har utbildningstillfälle i hur databasen används samt pedagogiska förklaringar direkt varför den borde brukas aktivt.
 - Utöver databaser finns det andra sätt att ta till vara på kunskapen, till exempel genom att låta samma människor som arbetat på projekten i tredje världen arbeta på huvudkontoret i Sverige, med andra ord behålla dem inom organisationen.
 - En organisation måste se till att vidarebefordra erfarenheter och information till de individer som i framtiden kommer att arbeta med liknande projekt. Detta innebär att det krävs en god kommunikation dessa grupper emellan och likaså relevanta forum för kommunikation där erfarenheter och information kan utbytas.
 - Organisationer som skickar ut volontärer på till exempel tvåårskontrakt måste på ett medvetet sätt arbeta för att bevara den kunskap dessa volontärer erhåller efter det att de återkommer till Sverige och inte längre arbetar aktivt för organisationen.

- **Ytterligare idéer för underlättat och förbättrat arbete:**
 - En bra marknadsföring underlättar en hjälporganisationens påverkansarbete samt att hitta samarbetspartners. Detta kan sedan kopplas vidare till organisationens förmåga att nå upp till sina mål.
 - Om det finns en driven anda inom en organisation är det grundläggande att ta vara på den. De viktigaste kanske är att låta de anställda få utlopp för just de saker som driver dem.
 - Det är viktigt att komma ihåg att det inte bara är organisationens anställda som kan göra viktiga insatser utan också de som arbetar frivilligt som till exempel föreningsmedlemmar. Tid och resurser bör därför läggas ner på hur detta engagemang kan bevaras.

För att sammanfatta dessa slutsatser kan man säga att en hjälporganisation borde anpassa sin struktur enligt följande kriterier för underlättat och förbättrat arbete:

- Väldefinierad verksamhet
- Effektiva kommunikationskanaler
- Ta till vara på drivkraft, kunskap och erfarenheter
- Tydlig ansvarsfördelning

7 Källförteckning

7.1 Publicerade källor

- Bruzelius, Lars H. & Skärvad, Per-Hugo (2000) *Integrerad organisationslära* Studentlitteratur.
- Hjelm, Greger (2002:1) *Vägledning för organisationsutveckling: en praktisk handledning i hur man kan befordra utvecklingen av den idéburna organisationen* Forum Syd.
- Hjelm, Greger (2002:2) *Manual för organisationsanalys: en praktisk handledning I hur man kan analysera en ideell organisation* Forum Syd.
- Kreiner, Kristian (1995) "In search of relevance: project management in drifting environments" *Scandinavian Journal of Management* Vol. 11, 1995, s. 335-346.
- Lundin, Rolf A & Söderholm, Anders (1994) "A theory of the temporary organization" *Scandinavian Journal of Management* Vol. 11, 1995, s. 437-455.
- Mintzberg, Henry (1993) *Structure in Fives: Designing Effective Organizations*. Prentice Hall.
- Non-Governmental Organisations: Guidelines for Good Policy and Practice*, Commonwealth Foundation
- Patel, Runa & Davidson Bo (1994) *Forskningsmetodikens grunder: att planera, genomföra och rapportera en undersökning* Studentlitteratur
- Schofield, Jill & Wilson, David C. (1995). "The role of capital investment project teams in organizational learning" *Scandinavian Journal of Management* Vol. 11, 1995, s. 423-436.
- Sköldberg, Kaj (1990) *Administrationns poetiska logik* Studentlitteratur.

7.2 Muntliga källor

- Carola Bengtsson, Informationsansvarig SOS-Barnbyar, intervju 22 april 2003.
- Inger Björck, Generalsekreterare Forum Syd, intervju 24 april 2003.
- Annika Holmberg, Styrelseledamot UBV, intervju 24 april 2003.
- Stefan Holmström, Generalsekretare IM, intervju 19 maj 2003.
- Gunnar Löfberg, Planeringschef Rädda Barnen, intervju 24 april 2003.
- Eric Nilsson, Biståndschef Diakonia, intervju 28 april 2003.
- Eva Christina Nilsson, Handläggare för utvecklings- och katastrofstrategi Lutherhjälpen, intervju 25 april 2003.

7.3 Icke publicerade källor

Diakonias policydokument
Forum Syds stadgar
IM:s policydokument
UBV Bilaga 4: Operation Tinku
UBV:s stadgar
UBV:s verksamhetsberättelse 2002

7.4 Elektroniska källor

www.diakonia.se
www.forumsyd.se
www.manniskohjalp.se
www.rb.se
www.sos-barnbyar.se
www.svenskakyrkan.se/lutherhjalpen
www.ubv.se