



LUNDS UNIVERSITET  
Campus Helsingborg

Institutionen för service management

# Service och biståndsorganisationer

– en kvalitativ studie om ideella organisationers  
verksamhet och serviceperspektiv

Louise Alm  
Julika Lamberth

Handledare:  
Magnus Jirström  
Veronica Åberg

C-uppsats  
Vt 2006  
SMT302

# Sammanfattning

---

**Titel:** Service och biståndsorganisationer – en kvalitativ studie om ideella organisationers verksamhet och serviceperspektiv

**Författare:** Louise Alm och Julika Lamberth

**Utbildning och kurs:** Magisterprogrammet i service management, kandidatkurs SMT302

**Handledare:** Magnus Jirström och Veronica Åberg

**Syfte och frågeställningar:** Vår intention med denna uppsats är att analysera om de ideella organisationer som vi har undersökt överhuvudtaget reflekterar kring service gentemot medlemmar. Skulle så vara fallet ämnar vi kartlägga på vilket sätt detta görs. Slutligen är vår förhoppning att uppsatsen ska kunna resultera i några förslag på områden där ideella organisationer skulle kunna praktisera service management. Vårt syfte utmynnar således i följande frågeställningar: *hur arbetar ideella organisationer med service och vårdandet av relationer i dagsläget?, på vilket sätt kan service management tillämpas i ideella organisationer?* och *vilka styrkor och svagheter finns det i det allmänna arbets sätt inom ideella organisationer och vad beror de på?*

**Metod:** För att kunna besvara våra frågeställningar har vi framförallt använt oss av en kvalitativ analys av litteratur inom relevanta ämnesområden, såsom NGO, bistånd, service management, Gemeinschaft och Gesellschaft. Vi har även utfört ett antal intervjuer, av kvalitativ karaktär, med personer på nyckelpositioner inom ideella organisationer. Detta för att få en inblick i intervjupersonernas tankar kring service och biståndsorganisationer. Våra primärdata består av studier av biståndsorganisationerna Erikshjälpen, Forum Syd, Individuell Människohjälp och SOS-Barnbyar Sverige.

**Slutsatser:** Av vår undersökning framgår att en del ideella organisationer arbetar med service i nuläget, trots att de inte alltid är medvetna om det. Vårdandet av relationer med medlemmar och frivilliga är något som organisationerna arbetar aktivt med. Vi anser att en mer utarbetad strategi gällande service bör finnas i organisationerna. Vad gäller arbets sätt inom ideella organisationer har vi kunnat konstatera att det finns ett särskilt engagemang hos medarbetarna. Detta är en tillgång för organisationerna och något som privat sektor kan försöka implementera. I motsats

kan ideella organisationer lära sig att bli mer strukturerade och professionella genom att studera den privata sektorn.

**Nyckelord:** Biståndsorganisationer, service management, NGO, det civila samhället, nätverk  
Gemeinschaft och Gesellschaft.

---

# Innehållsförteckning

Akronymer	s 6
Tillkännagivanden	s 6
<b>1. INLEDANDE DEL</b>	<b>s 7</b>
1.1 Problembeskrivning	s 7
1.2 Syfte och frågeställning	s 7
1.3 Avgränsning	s 7
1.4 Metod och material	s 8
1.4.1 Källkritik	s 10
1.5 Disposition	s 10
1.6 Bakgrund	s 12
1.6.1 Det organisatoriska samhället	s 12
1.6.1.1 Det civila samhället	s 13
1.7 Teoretisk ram	s 15
1.7.1 Bakgrund ideella organisationer	s 15
1.7.1.1 Arbetsförhållanden inom ideella organisationer	s 16
1.7.1.2 Suboptimering	s 17
1.7.1.3 Kommersiell vs ideell kompetens	s 17
1.7.1.4 Ledning i ideella organisationer	s 18
1.7.2 Organisationens strategi och verksamhetsstyrning	s 19
1.7.2.1 Strategi	s 19
1.7.2.2 Ekonomistyrssystem	s 19
1.7.2.3 Organisation och belöningsystem	s 20
1.7.2.4 Lednings- och styrfilosofi enligt service management	s 21
1.7.2.5 Nätverk	s 22
1.7.3 Gemeinschaft och Gesellschaft	s 24
<b>2. EMPIRISK UNDERSÖKNING</b>	<b>s 25</b>
2.1 Resultat av empirisk undersökning	s 25
2.1.1 Forum Syd	s 25
2.1.2 Individuell Människohjälp	s 28
2.1.3 Erikshjälpen	s 33
2.1.4 SOS-Barnbyar Sverige	s 36
2.2 Analys	s 40
2.2.1 Ideella organisationer	s 40
2.2.1.1 Arbetsförhållanden	s 40
2.2.1.2 Suboptimering och löner	s 42
2.2.2 Organisationens strategi och struktur	s 43
2.2.2.1 Organisationernas verksamhetsstyrning	s 43
2.2.2.2 Information och kommunikation	s 44
2.2.2.3 Styrkor att förmedla inom den ideella sektorn	s 45
2.2.2.4 Service management och nätverk	s 46
2.2.2.5 Ideella organisationer – Gemeinschaft eller Gesellschaft?	s 47
2.3 Slutsatser	s 48

3. AVSLUTANDE DEL	s 51
3.1 Diskussion	s 51
3.2 Summering	s 51
3.3 Reflektioner	s 52
Källförteckning	s 54
Bilaga 1 – Intervjuguide 1	
Bilaga 2 – Intervjuguide 2	

## Akronymer

CSO	Civil society organization
ESF	Europeiska Socialfonden
FN	Förenta Nationerna
FRII	Frivilligorganisationernas Insamlingsråd
IM	Individuell Människohjälp
NGO	Non-governmental organization
SFI	Stiftelsen För Insamlingskontroll
SIDA	Styrelsen för internationellt utvecklingssamarbete
SMR	Svenska Missionsrådet

## Tillkännagivanden

Det finns ett flertal personer som har gjort det möjligt för oss att genomföra denna studie. Dessa personer har delat med sig av sina sakkunskaper och insikter i en bransch som vi inte tidigare har belyst eller haft insikt i. Vi skulle vilja framföra ett stort tack till Bengt Swerlander och Jenny Almqvist på Erikshjälpen, Christer Leopold på Voluntarius – Ideella Strategier, Erika Sunnemark och Peter Langley på SOS-Barnbyar Sverige, Maria Zachs på Individuell Människohjälp och Peter Göransson på Forum Syd. Vi vill även tacka våra handledare, Veronica Åberg och Magnus Jirstrom, för hjälpsam vägledning och värdefulla råd. Utan dem hade denna studie blivit ett livsprojekt. Sist men inte minst vill vi gardera oss mot eventuella misstolkningar av intervjuinnehåll och tar fullt ansvar för sådana.

# 1. Inledande del

## 1.1 Problembeskrivning

Enligt Human Development Report 2000 är var femte människa medlem i en ideell organisation.<sup>1</sup> Ideella organisationer med dess engagerade, entusiastiska och motiverade medarbetare är något som fascinerar oss. Vilken organisation skulle inte vilja ha medarbetare som brinner för det de gör och ha medlemmar som är evigt trogna? För att ideella organisationer ska kunna behålla sina engagerade medarbetare och trogna medlemmar tror vi att det krävs en del resurssatsningar från organisationens sida. De kan till exempel arbeta med *service management* och vårdandet av relationer, såväl medlemsrelationer som medarbetarrelationer.

## 1.2 Syfte och frågeställning

Vår intention med denna uppsats är att analysera om de ideella organisationer som vi har undersökt överhuvudtaget reflekterar kring service gentemot medlemmar. Skulle så vara fallet ämnar vi kartlägga på vilket sätt detta görs. Slutligen är vår förhoppning att uppsatsen ska kunna resultera i några förslag på områden där ideella organisationer skulle kunna praktisera service management<sup>2</sup>. Denna undersökning görs dels för att öka vår kunskap i ämnet, dels för att visa att service management-utbildningen med dess tvärvetenskaplighet är gångbar även inom den ideella sektorn. Utsikten är att personer med vår utbildning skulle kunna arbeta inom och tillföra något till denna sektor. Vi önskar även ge de ideella organisationer som vi har undersökt en idé om att det skulle vara en fördel för dem att aktivt arbeta med service management. Vårt syfte utmynnar i följande frågeställningar:

- *Hur arbetar ideella organisationer med service och vårdandet av relationer i dagsläget?*
- *På vilket sätt kan service management tillämpas i ideella organisationer?*
- *Vad har det allmänna arbets sättet i ideella organisationer för styrkor och svagheter och vad beror de på?*

## 1.3 Avgränsning

Vår undersökning är en klart organisatorisk studie och syftar inte till att redogöra för biståndsarbete och dess process. Vi vill poängtera att vi är medvetna om att biståndsorganisationerna naturligtvis även verkar där biståndet behövs, alltså i mottagarländerna. Vi kartlägger dock inte behovet av bistånd och vart bidragen går. Istället fokuserar vi helt på

---

<sup>1</sup> Åkerlund. 2005:38

<sup>2</sup> Med service management menar vi ledning, organisering, styrning och utveckling av tjänsteföretag

organisationernas verksamhet och deras relation med givarna, det vill säga de som organisationerna anser sig ge service till.

Första stycket i avsnittet bakgrund, *det organisatoriska sambället*, behandlar de tre sektorerna offentlig, privat och ideell sektor men ligger endast som grund för förståelsen av det organisatoriska sambället. När vi nämner den privata sektorn i uppsatsen kan vi även använda begreppet näringsliv då intervjupersoner tycktes föredra denna benämning. Vi likställer även begreppen ideella organisationer, biståndsorganisationer och ideell sektor med varandra. Vi är medvetna om att detta av vissa anses vara otydligt.

Vi hade, om tiden och omfånget hade tillåtit, även velat göra en studie av ett eller flera företag i näringslivet. Detta för att sedan ställa dess resultat mot de resultat vi har kommit fram till efter vår empiriska undersökning.

## 1.4 Metod och material

Uppsatsens syfte och dess frågeställningar har varit vår utgångspunkt när vi har sökt litteratur. Därför har vi dels valt tidigare kurslitteratur som bland annat behandlar service management och verksamhetsstyrning, dels ny litteratur som är hämtad från andra ämnesområden såsom statsvetenskap, sociologi, beteendevetenskap och ekonomi. Under vår litteratursökning har vi bland annat använt oss av nyckelorden *ideella organisationer*, *bistånd*, *service*, *NGO*<sup>3</sup>, *det civila sambället*, *nätverk*, *Gemeinschaft* och *Gesellschaft*. Vår litteratur, som främst består av böcker och artiklar, är insamlad genom Lunds universitets biblioteks elektroniska kataloger Lovisa och Elin. Information om de organisationer som vi har undersökt kommer dels från organisationernas hemsidor, dels från material i form av broschyrer som vi har erhållit från organisationerna. Internetsidor förekommer även vid ett fåtal andra tillfällen.

Vår empiri grundar sig inte på en specifik organisation utan istället har vi valt att bredda perspektivet och se till ett antal ideella organisationer som har sin bas i Sverige. Vi har valt biståndsorganisationerna Erikshjälpen, Forum Syd, Individuell Människohjälp och SOS-Barnbyar Sverige som studieobjekt. Något som förenar dessa organisationer är att de alla har över 20 000 medlemmar och ingår i ett nätverk där Forum Syd fungerar som paraplyorganisation. I vårt sökande efter studieobjekt utgick vi från Forum Syds medlemslista där vi valde organisationer som vi kände igen vid namn. Anledningen till att vi just valde dessa fyra organisationer, förutom

---

<sup>3</sup> Med NGO avses biståndsorganisationer och ideella organisationer som arbetar med bistånd och utvecklingsfrågor



att vi kände till dem sedan tidigare, är att de visade intresse för vår undersökning och dessutom var tillgängliga.

Inom ovannämnda organisationer har vi intervjuat personer med god insyn i organisationen. Dessa personer blev vi hänvisade till av andra personer inom organisationerna som vi hade kontakt med. Personerna som valdes ut för delta i vår undersökning sades besitta den efterfrågade kunskapen. Alla intervjuer genomfördes via telefon förutom intervjun med Individuell Människohjälps som var en personlig intervju. Det faktum att majoriteten av intervjuerna gjordes via telefon menar vi kan ha påverkat svaren. Det är omöjligt att utläsa respondentens kroppsspråk vid telefonintervjuer. Dessutom kan trovärdigheten i svaren begränsas eftersom intervjun inte är personlig. Intervjuerna pågick i ungefär en timme och spelades in med diktafon efter att respondenten godkände detta. Inför intervjuerna erhöll alla intervjupersoner en skriftlig intervjuguide för att kunna göra eventuella förberedelser. Samtliga intervjuer transkriberades av författarna till denna uppsats. Förutom ovannämnda studier av ideella organisationer, har vi även gjort en emailintervju med Christer Leopold, som arbetar som konsult på företaget Voluntarius – Ideella Strategier. Anledningen till detta var att få ta del av en extern insyn i branschen från en person med sakkunskap.

Samtliga våra intervjuer är av semistrukturerad karaktär. Med semistrukturerade intervjuer menas att intervjufrågorna grundar sig i ett antal uppsatta teman där frågornas ordningsföljd kan variera. Detta skapar ett utrymme för följdfrågor och intervjupersonen får utrymme att uttrycka sig mer fritt kring frågorna.<sup>4</sup> Vi har valt att göra en kvalitativ undersökning för att ta del av nyanserade beskrivningar av intervjupersonens syn på sin arbetsplats. Till skillnad från en kvantitativ undersökning fokuserar den kvalitativa på ord och inte på siffror.<sup>5</sup> Vi hade även velat göra en kvantitativ undersökning för att kunna upprätta någon form av statistik, dock fanns det inte tid till det. Även subjektiviteten minskar i en kvantitativ undersökning, till skillnad från en kvalitativ studie. Vi är med andra ord medvetna om att vår empiriska studie är subjektiv. Vi vill även poängtera att det empiriska materialet endast förmedlar den enskilda respondentens åsikter. Det är viktigt att dessa åsikter inte ses som allmängiltiga för hela organisationen. Om vi, istället för intervjuer, hade valt att göra en litteraturstudie tror vi inte att resultatet hade varit lika insiktsfullt.

---

<sup>4</sup> Bryman. 2001:112

<sup>5</sup> Kvale. 1997:36ff.

### 1.4.1 Källkritik

Som vi nämnt ovan är vi medvetna om att den information som intervjupersonerna har gett oss är av subjektiv karaktär och inte kan jämföras med resten av organisationens åsikter. Vi är även medvetna om att fler intervjuer inom varje organisation skulle kunna ha gett oss mer insyn i organisationen och i olika personers perspektiv. Dock inskränktes vår empiriska studie av tidsbegränsningen i vårt uppsatsskrivande.

Vi vill även understryka att vi är medvetna om att källor som är tagna från Internet kanske inte alltid är de mest vetenskapliga och pålitliga. Dock kände vi att den information som vi hittat är något som har relevans för vår studie och därför inte kunde uteslutas. Vad gäller den litteratur som vi har valt att basera vår teori på anser vi vara tillförlitliga källor. Dock lyser nästan alltid författarnas personliga åsikter igenom och vi har försökt att ha ett kritiskt förhållningssätt till vad som sägs.

## 1.5 Disposition

Uppsatsens struktur följer i stort sett den som *Skrivhandboken*<sup>6</sup> rekommenderar. Efter att vi i vår *inledande del* av uppsatsen har presenterat vår *problembeskrivning, syfte och frågeställning, avgränsning, metod och material* och *källkritik* tänker vi nu presentera den bakgrund som ligger till grund för vår undersökning. Denna bakgrund syftar till att ge läsaren en insikt i *det organisatoriska samhället* och då främst *det civila samhället*. Begreppet det civila samhället och dess icke-statliga organisationer behandlas här då detta är ämnet vi avser fokusera på.

Vi ämnar nu redogöra för den *teoretiska ram* som ligger till grund för vår undersökning. Den teoretiska ramen är indelad i tre huvuddelar, där avsnittet *bakgrund ideella organisationer* ligger som första del. I denna del ämnar vi redogöra för deras *arbetsförhållanden, ledning i ideella organisationer* och om det finns någon form av *suboptimering* samt hur den *kommersiella kompetensen* skiljer sig från den *ideella*. Detta avsnitt är till för att öka förståelsen för hur ideella organisationer verkar. Den andra huvuddelen är en beskrivning av organisationsteori: *organisationens strategi och verksamhetsstyrning*. I denna del behandlas *strategi, ekonomistyrning, organisation och belöningsystem, lednings- och styrfilosofi enligt service management* och *nätverk*. Service management, som är en av våra hörnstenar, är placerat i detta avsnitt då det är en form av lednings- och styrfilosofi. Denna del är relevant då det ger en bild av hur organisationers verksamhet ser ut. Den tredje och sista huvuddelen i den teoretiska ramen redogör för den tyska sociologen Tönnies begrepp som avser

---

<sup>6</sup> Sjöbeck et al. 2005.

två olika samhällsformer, Gemeinschaft och Gesellschaft. Denna sista del knyter an till det civila samhället och ger läsaren en inblick i hur gemenskapen i samhället kan delas in.

Efter att teorin har redogjorts för tar delen *empirisk undersökning* vid. Denna del inleds av avsnittet *resultat av empirisk undersökning*. Här redovisas resultatet av samtliga intervjuer, det vill säga med *Forum Syd, Individuell Människohjälp, Erikshjälpen* och *SOS-Barnbyar Sverige*. Efter att ha sammanställt det empiriska materialet ställs teorin och empirin mot varandra i *analysen*. Denna börjar med att analysera *ideella organisationer* där vi tar upp *arbetsförhållanden* och *suboptimering och löner*. Sedan tar *organisationens strategi och struktur* vid, där vi utreder och analyserar *organisationernas verksamhetsstyrning, information och kommunikation, styrkor att förmedla inom den ideella sektorn, service management och nätverk* samt *ideella organisationer – Gemeinschaft eller Gesellschaft?*. Delen *empirisk undersökning* resulterar till sist i våra *slutsatser*. I den *avslutande delen* av uppsatsen för vi först en *diskussion* kring våra upptäckter, därefter *summeras* dessa. Avslutningsvis görs *reflektioner* kring uppsatsen och dess resultat.

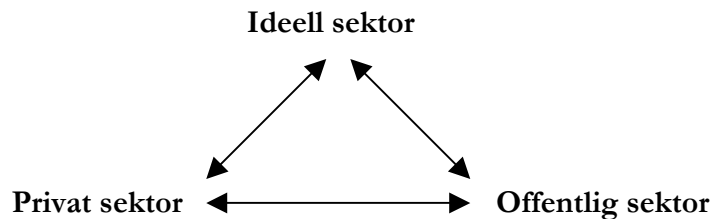
## 1.6 Bakgrund

### 1.6.1 Det organisatoriska samhället

---

*Detta första avsnitt ligger som bakgrund till vår undersökning. Här kan man se hur det organisatoriska samhället är uppdelat och hur ideella organisationer skiljer sig från organisationer eller företag inom privat och offentlig sektor. Vi går även in och förklarar det civila samhället där ideella organisationer utgör en del.*

---



Figur 1: *Det organisatoriska samhället*

Ett sätt att dela in samhället i är efter offentliga och privata verksamheter. Här utgår man från ett politiskt synsätt, nämligen hur organisationernas ägarsituation ser ut. En annan och i viss mån lämpligare indelning skulle vara att utgå från hur organisationerna fungerar.<sup>7</sup> Vår indelning blir således privat sektor, offentlig sektor och ideell sektor. Inom dessa sektorer verkar olika slags organisationer som alla fungerar på ett visst sätt och måste styras därefter. Den huvudsakliga skillnaden mellan privata företag, offentliga myndigheter och ideella organisationer ligger i de institutionella olikheterna.<sup>8</sup> Jonsson nämner exempelvis kraven på vinstmål, demokrati och de anställdas engagemang.<sup>9</sup> Då de ekonomiska belöningarna inom ideella organisationer är begränsade, använder sig ledarna istället av metoder som motiverar medlemmarna till engagemang. Detta engagemang grundar sig i medlemmarnas ideologiska föreställningar.<sup>10</sup>

Oavsett om organisationen är offentlig, privat eller ideell måste dess strategier, metoder och mål överensstämma med den funktion som organisationen har. Det finns offentliga och ideella verksamheter som försöker anamma den typ av ledning och styrning som privata verksamheter har. Privata verksamheter med dess vinstkrav har sagts vara lättare att leda än exempelvis ideella organisationer. Dessa verksamheter kan även i större utsträckning än ideella organisationer, av mindre storlek, satsa på forskning och utveckling. Detta beror på att de generellt sett har större resurser att tillgå vilket medför en tillgång till effektivare metoder för ledning och styrning. Det är

---

<sup>7</sup> Leopold. 1998:10

<sup>8</sup> Jonsson. 1995:43

<sup>9</sup> Jonsson. 1995:46

<sup>10</sup> Jonsson. 1995:66

viktigt att komma ihåg att ideella verksamheter är mer komplexa till sin natur, de har ofta för avsikt att uppnå en annan typ av mål och på grund av detta mäter de effektivitet på andra sätt än företag. De har exempelvis inga entydiga och mätbara framgångsmått, såsom vinst, vilket är vanligt förekommande i privata verksamheter.<sup>11</sup>

För ideella organisationer går det sällan att dra nytta av de metoder för management, marknadsföring och information som privata verksamheter använder sig av. Dessa måste anpassas efter de ideella organisationernas förutsättningar, vilka även kan variera mellan olika typer av ideella organisationer. Beroendet av information, både intern och extern sådan, är mer utmärkande för ideella organisationer än för andra.<sup>12</sup>

#### 1.6.1.1 Det civila samhället

Eftersom vi ämnar fokusera på ideella organisationer känns detta stycke relevant för vår undersökning, då den typen av organisationer är en del av det civila samhället. Den spanska sociologen Salvador Giner definierar det civila samhället enligt följande: "Civil society is a historically evolved sphere of individual rights, freedoms and voluntary associations whose politically undisturbed competition with each other in the pursuit of their respective private concerns, interests, preferences and intentions is guaranteed by a public institution, called the state."<sup>13</sup> Det civila samhället är ett historiskt fenomen som är under ständig förändring. Vid flertalet tillfällen har man försökt kartlägga den historiska evolution som detta koncept och dess teorier fört med sig. Det har visat sig att teorierna är mycket äldre än de som liberalismens tidiga framväxt gav upphov till eller de teorier som de skrivits om av filosofer som John Locke och Adam Ferguson. Även det civila samhällets förhållande till andra värderingar och strukturer har visat sig vara mer komplext än vad man tidigare har antagit. Anledningen till detta är att det finns ett flertal olika tolkningar av konceptet det civila samhället, inte enbart gjorda av ovannämnda filosofer, utan även av Gramsci, Hobbes och Marx. Teorierna om det civila samhället går således tillbaka till 1500-talet. Det ovanstående filosofer har gemensamt är att de refererar till det sociala livet som något som hamnar utanför staten.<sup>14</sup>

Med det civila samhället menas det fenomen som uppstår när människor går ihop och agerar tillsammans. Denna aktion äger rum mellan familjen, staten och marknaden. NGOs eller CSOs

---

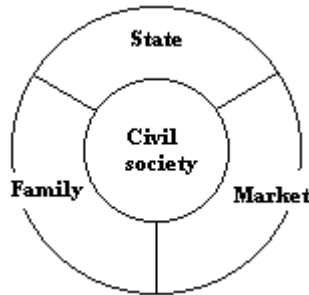
<sup>11</sup> Leopold. 1998:10

<sup>12</sup> Leopold. 1998:11

<sup>13</sup> Hall. 1995:304

<sup>14</sup> Hall.1995:303f.

som de även kallas, utgör endast en liten del av det civila samhället.<sup>15</sup> Det civila samhället karaktäriseras av individernas specifika intresse i olika frågor rörande det allmänna. Det finns alltså ett särskilt samhällsengagemang hos medlemmarna i det civila samhället.<sup>16</sup> Det civila samhället består av informella och formella nätverk, organisationer och institutioner. I dessa samhällen finns det olika former av konflikthantering exempelvis domstolar och demokratiska val. Vissa av dem är delar av staten, andra tillhör det civila samhället.<sup>17</sup>



Figur 2: *Civil society*

Åkerlund, 2005:37 *Transforming conflicts and building peace – experience and ideas of Swedish civil society organizations*. Omarbetad av författarna.

Det civila samhället har än så länge inte slutat existera trots att flera forskare har spått dess frånfälle. Det har dock påträffats ett antal barriärer som försöker förhindra dess undergång, bland annat sociala reformer och allmänna riktlinjer som värnar för de mindre lyckligt lottade. Det civila samhället eller dess motsvarighet spås i framtiden åtminstone bära ett annat namn.<sup>18</sup>

---

<sup>15</sup> Åkerlund. 2005:37ff.

<sup>16</sup> Putman 1993:87f.

<sup>17</sup> Åkerlund. 2005:37ff.

<sup>18</sup> Hall. 1995:315ff.

## 1.7 Teoretisk ram

### 1.7.1 Bakgrund ideella organisationer

---

*I denna första del av vår teoretiska ram redogör vi för en bakgrund till den ideella sektorn, vi förklarar bland annat vad en NGO är. Detta för att läsaren ska få en bättre uppfattning om vad en ideell organisation innefattar. Vi behandlar arbetsförhållanden, suboptimering, kompetens och ledning inom biståndsorganisationer.*

---

NGO, på svenska icke-statlig organisation inkluderar volontärorganisationer, kyrkor och stiftelser med mera.<sup>19</sup> Vad begreppet NGO verkligen innefattar är dock inte helt glasklart, det kan vara allt från biståndsorganisationer och public serviceorganisationer till sportklubbar och olika utvecklingsorganisationer. Detta har således fört med sig att både den lokala fotbollsklubben och den världsomspännande biståndsorganisation har kommit att kallas för NGOs.<sup>20</sup> Skillnad görs dock mellan statliga och ickestatliga organisationer, då en statlig organisation ofta har medlemmar och en demokratiskt vald styrelse, medan en icke-statlig organisation ofta är en stiftelse eller en privat inrättning.<sup>21</sup> När vi nämner NGO i de kommande delarna av uppsatsen menar vi biståndsorganisationer och ideella organisationer som arbetar med bistånd och utvecklingsfrågor.

NGOs har en lång erfarenhet av arbetet med medlemsrelationer. Dock känner man till relativt lite om vilka metoder som används för att upprätthålla dessa. Denna kunskap är nödvändig för att kunna stärka det civila samhället som vi tidigare pratat om. NGOs har blivit experter på att nå de fattiga och att hålla kostnaderna för det på ett minimum.<sup>22</sup>

Antalet deltagare i organisationer som arbetar med bistånd i Sverige har under det senaste årtiondet mångfaldigats. Ett brett biståndsdeltagande i det svenska samhället är positivt både för biståndets möjligheter att erbjuda kunskaper och för att bibehålla engagemanget.<sup>23</sup> Denna intresseökning har kommit från flera olika håll; från den akademiska världen, från aktivister med intresse för utveckling, från givarorganisationer och inte minst från samhället i sig.<sup>24</sup> En anledning till denna intresseökning, menar vissa, är den besvikelse som många har känt för statens arbete gällande biståndsfrågor.<sup>25</sup>

---

<sup>19</sup> Åkerlund. 2005:37ff.

<sup>20</sup> Farrington & Bebbington. 1993:1ff.

<sup>21</sup> Åkerlund. 2005:37ff.

<sup>22</sup> Howes 1999:3ff.

<sup>23</sup> Wilkens & Fahlén. 1990:31

<sup>24</sup> Farrington & Bebbington. 1993:1ff.

<sup>25</sup> Farrington & Bebbington. 1993:5

### 1.7.1.1 Arbetsförhållanden inom ideella organisationer

Genom att undersöka hur arbetssättet ser ut i de ideella organisationer som vi har undersökt, planerar vi att försöka kartlägga hur de arbetar. Vi vill framförallt undersöka frågan huruvida det finns ett särskilt engagemang i ideella organisationer som man inte hittar någon annanstans. Ideella organisationers medhjälpare arbetar ibland frivilligt och det är med dessa volontärer som grund som organisationerna har byggt upp sin verksamhet. Dessa personer strävar ofta efter ett gemensamt mål och har således ett gemensamt intresse som stärker dem. Ordet volontär kommer från franskans *volontaire* som härstammar från latinets *voluntarius* och betyder frivillig.<sup>26</sup>

Det finns ett stort antal gemensamma problem som står i vägen för utvecklingen inom biståndsorganisationer. Vissa organisationers mål är så ambitiösa och omfattande att de av just den anledningen är omöjliga att uppnå. Organisationen kan också ha en för snäv inriktning, så att den begränsar möjligheten till tillväxt på längre sikt. Ett annat vanligt fall är en organisation som i praktiken aldrig har klargjort sin målsättning och därför kanske slösar med sina resurser. Det finns även föreningar vars struktur är för avancerad för behoven och som använder sig av alltför stora resurser. I andra fall kan den organisatoriska strukturen vara för liten för att föreningen ska kunna uppnå sin maximala potential. Många funktionärer i ideella organisationer är varken fackmannamässigt eller administrativt utbildade i att leda en organisation. Denna situation kan i värsta fall leda till begränsningar i organisationens utveckling och till ineffektivitet i största allmänhet. En del ideella organisationer har stadgar som säger att vissa medarbetare är invalda på livstid, en tradition som kan leda till dålig administrativ ledning och begränsa utvecklingsmöjligheterna i ledarskapet och organisationen.<sup>27</sup>

Med få undantag är lönenivån i ideella organisationer, förutsatt att den överhuvudtaget finns, arbetsmarknadens sämsta. Detta kan leda till dålig kvalitet på arbetet eller för stor personalomsättning. När det gäller finansiering och ekonomi är problemen lika allvarliga. Historiskt sett har ideella organisationer i Sverige varit beroende av enskilda bidrag i större eller mindre utsträckning. Detta försvårar planer om expansion och utförandet av brådskande projekt.<sup>28</sup>

---

<sup>26</sup> Hellquist. 1980:1365

<sup>27</sup> [www.independentliving.org/docs1/boterosv.html](http://www.independentliving.org/docs1/boterosv.html) 060330

<sup>28</sup> [www.independentliving.org/docs1/boterosv.html](http://www.independentliving.org/docs1/boterosv.html) 060330



### 1.7.1.2 Ledning av ideella organisationer

Att leda en ideell organisation är inte som att leda vilken organisation som helst. Jonsson skriver att det förkommer särskilda förutsättningar vid styrningen av en ideell organisation. Det är viktigt att man inkluderar alla inom företaget i beslutsprocessen, så att det blir ett mer demokratiskt styre. Medlemmar och medarbetare ska få vara med och säga sitt. Ledarskapet har alltså inte bara i uppgift att skapa en effektiv organisation, utan ledaren måste även kämpa för sin legitimitet.<sup>29</sup> Det vill säga att normerna och idealen inom organisationen är delade av alla och att det som ledaren beslutar står i samklang med detta. En orsak till att man måste leda på ett demokratiskt sätt, är för att medlemmarna, och ibland medarbetarna, arbetar frivilligt. Därför måste ledaren styra organisationen så att alla är nöjda och stannar kvar.<sup>30</sup> Demokratin är ett kännetecken för ideella organisationer<sup>31</sup> liksom att de har en ideologisk bas och är medlemsorganisationer.<sup>32</sup>

“The basic idea of the cooperatives is to generate economic benefits under democratic forms.”<sup>33</sup>

Vissa ideella organisationer styrs dock uppifrån och är allt annat än demokratiskt uppbyggda. Ett exempel på detta är Greenpeace.<sup>34</sup>

Ledarna i ideella organisationer har flera syften, planering, organisering, kontroll och skapandet av visioner och motivation hos medarbetarna.<sup>35</sup> Det handlar om att engagera medlemmarna så att alla strävar åt samma håll och delar organisationens värderingar. Men även att uppmuntra till en debatt i samhället, en slags opinionsbildning där organisationen syns.<sup>36</sup> För att kunna överleva måste ideella organisationer även bli mer effektiva gällande verksamhetsstyrning.<sup>37</sup> Det krävs en utveckling mot en annan slags organisation. Ideella organisationer behöver använda sig av nya, mer flexibla, metoder som stödjer verksamhetens nya aktiviteter.<sup>38</sup>

### 1.7.1.3 Suboptimering

Inom ideella organisationer finns ofta både avlönade och icke-avlönade medarbetare. Detta kan medföra en risk för *suboptimering* mellan de båda grupperna. Suboptimering innebär att enskilda

---

<sup>29</sup> Jonsson. 1995:19f.

<sup>30</sup> Jonsson. 1995:29

<sup>31</sup> Jonsson. 1995:31

<sup>32</sup> Jonsson. 1995:18

<sup>33</sup> Holmén & Jirström. 1996:6

<sup>34</sup> Jirström. 060609

<sup>35</sup> Jonsson. 1995:36

<sup>36</sup> Jonsson. 1995:179ff.

<sup>37</sup> Holmén & Jirström. 1996:6

<sup>38</sup> Holmén & Jirström. 1996:34

enheter optimerar sin verksamhet på bekostnad av den totala verksamheten. Om avdelningscheferna mår om det egna resultatet kan det leda till en ovilja att hjälpa andra avdelningar inom organisationen om det inte samtidigt gynnar den egna. Detta kan skada företaget som helhet.<sup>39</sup> Inom biståndorganisationer kan risken för suboptimering ligga i vem som ska fatta beslut i organisationen. Gruppbildningar inom organisationer är, på grund av ovannämnda anledningar, aldrig något positivt för sammanhållningen och företagskulturen.<sup>40</sup>

#### 1.7.1.4 Kommersiell vs ideell kompetens

En föreställning som vi har stött på är att den organisatoriska kompetensen höjs om en ideell organisation rekryterar medarbetare från näringslivet. Skulle ett företag rekrytera från en ideell organisation sänks i stället kompetensnivån. I detta ligger tron att kompetensen generellt sett är högre inom näringslivet än i den ideella sektorn. Experiment som gjorts i England tyder på att det möjligen kan vara tvärtom. Där lät man kompetenta ledare från företag tillfälligt byta plats med sina motsvarigheter i ideella organisationer. Det visade sig att de ideella, inte de kommersiella, ledarna klarade sig bäst.<sup>41</sup> Peter Drucker, som var expert på ledning av företag, menade att det är betydligt mer krävande att leda en ideell organisation än ett företag. Han skrev att både affärsmän och ämbetsmän tenderar att underskatta svårigheterna i att leda ideella organisationer. Medan affärsmannen tror att det endast handlar om att vara effektiv, tror ämbetsmannen att det handlar om att ha de rätta rutinerna och att utföra kontroller. Dock kan man säga att bägge har fel, eftersom ideella organisationer är mer komplexa än både företag och myndigheter.<sup>42</sup>

I Sverige tas det ofta för givet att kompetensen i den privata sektorn är högre än den i ideella sektorn; få tänker på att det handlar om två helt olika slag av kompetens. Man tror att företag i näringslivet är mer komplexa än ideella organisationer och inser inte att det ofta är tvärtom. När en chef går från den privata till den ideella sektorn har han ofta uppfattningen att han tar med sig avancerad kompetens till en mindre komplex organisation. Han överskattar istället sig själv och underskattar i stället utmaningen. Leopold skriver att det för att lyckas i näringslivet behövs kommersiell kompetens och att det krävs ideell kompetens för att lyckas i den ideella sektorn. Den som byter sektor måste alltså lära sig något nytt. En del klarar det, andra inte.<sup>43</sup>

---

<sup>39</sup> [www.handels.gu.se](http://www.handels.gu.se) 060405

<sup>40</sup> Anthony & Govindarajan. 2001

<sup>41</sup> Leopold. 060420

<sup>42</sup> Drucker. 1990:xiv

<sup>43</sup> Leopold. 060420

## 1.7.2 Organisationens strategi och verksamhetsstyrning

---

*Efter att ha redogjort för olika slags kompetens både inom näringslivet och i ideella organisationer, presenterar vi nu den privata sektorn utifrån en idealtypsorganisation. Vi kartlägger dess strategi, ekonomistyrssystem, organisation och belöningsystem, lednings- och styrfilosofi enligt service management samt nätverk. Vi anser att dessa stycken även är giltiga för biståndsorganisationer och deras verksamhet.*

---

### 1.7.2.1 Strategi

Enligt Alfred Chandler är strategi: “the determination of the long-run goals and objectives of an enterprise, and the adoption of courses of action and the allocation of resources necessary for carrying out these goals.”<sup>44</sup> När ett företag formulerar sin strategi sätter det upp organisatoriska mål och ett tillvägagångssätt för att uppnå dessa.<sup>45</sup> Ett företags strategi kan delas in i två delar. Den första delen, *corporate strategy*, beskriver den bransch företaget väljer att konkurrera i. Denna strategi inkluderar frågor gällande investeringar, vertikal integration och uppköp. Den andra delen, *business strategy*, behandlar hur företaget väljer att konkurrera inom en specifik bransch. Företaget måste skapa och utnyttja sina konkurrensfördelar för att kunna mäta sig med och tävla mot konkurrenterna.<sup>46</sup>

*Vision* och *mission* utgör tillsammans grunden som guidar ett företags tillvägagångssätt. Vision är det ideal som representerar ett företags delade värderingar om vart företaget bör sträva. Visionen har ingen tidsram men bör internaliseras både internt och externt. Mission är mer explicit än visionen i ett företag.<sup>47</sup> Med mission menas affärsidé det vill säga varför företaget existerar.<sup>48</sup>

### 1.7.2.2 Ekonomistyrssystem

En metod för ekonomisk styrning är budgetering. En budget beskriver en organisations uppdrag och beräkningar för en kommande period. Budgeteringens syfte är bland annat att planera, samordna, allokera resurser, fördela ansvar, uppföljning, kommunikation och motivation.<sup>49</sup> Budgeten är ett viktigt verktyg för effektiv planering på kort sikt och för organisatorisk kontroll. En operativ budget stäcker sig ofta över ett år och beskriver årets planerade inkomster och

---

<sup>44</sup> Grant. 2002:17

<sup>45</sup> Anthony & Govindarajan. 2001:9

<sup>46</sup> Grant. 2002:23f.

<sup>47</sup> Dowling. 2001:67ff.

<sup>48</sup> Grant. 2002:60

<sup>49</sup> Ax, Johansson & Kullvén. 2002:369ff.

utgifter.<sup>50</sup> Ett annat verktyg för ekonomistyrning är *funktionell* och *intern benchmarking*. Med funktionell benchmarking menas en jämförelse med organisationer som verkar i samma bransch. Intern benchmarking syftar till att optimera effektiviteten inom organisationen. Med andra ord handlar det om att förbättra verksamheten genom inspiration och jämförelse. Benchmarking kan bland annat användas vid prestationsmätning. Benchmarking kan då användas till att formulera prestationsmål.<sup>51</sup>

### 1.7.2.3 Organisation och belöningssystem

Det finns olika organisationsstrukturer, bland annat icke-hierarkiska strukturer. I dessa innefattas projektbaserade organisationer, ad hoc-organisationer och bikupeorganisationer. I projektbaserade organisationer arbetar de anställda i team, projekten är tidsbegränsade och tillfälliga. Ad hoc-organisationer är innovationsorienterade och organiska. I den organiska organisationsformen är uppgifterna mer flexibla och kommunikationen är både horisontell och vertikal. Bikupeorganisationerna är självorganiserade, det finns inga handböcker eller mallar att följa.<sup>52</sup>

En organisation kan skapa en stark konkurrensfördel genom den kunskap som finns bland medarbetarna. Denna kunskap är oftast tyst, vilket betyder att den inte är artikulerad i organisationen i form av bland annat kunskapsbaser.<sup>53</sup> För att få den tysta kunskapen att bli mer explicit kan en organisation använda sig av externalisering. Med detta menas att man med hjälp av metaforer omvandlar tyst kunskap till uttalad kunskap. Metaforer är genomträngande inte bara i språket utan även i våra tankar och handlingar.<sup>54</sup> I biståndsorganisationer är det särskilt betydelsefullt att ta tillvara på den kunskap som finns. Detta då det sällan finns system för att lagra kunskap inom organisationerna. Organisatoriskt lärande är ett sätt att göra om den individuella kunskapen till något som även organisationen kan ta del av. Det organisatoriska lärandet är emellertid mer komplext än det individuella lärandet då det är svårare och tar längre tid för en organisation att lära sig än en individ. Det organisatoriska lärandet börjar dock alltid med lärandet på individnivå, detta kallas för *individual learning*. Individen kan i sin tur dela med sig av sin kunskap till organisationen och generera ett *organizational learning*. Detta kan sedan utvecklas till *single-loop learning* vilket innebär att personen eller organisationen i fråga lär sig något

---

<sup>50</sup> Anthony & Govindarajan. 2001:360

<sup>51</sup> Ax, Johansson & Kullvén. 2002:709f.

<sup>52</sup> Grant. 2002:211f.

<sup>53</sup> Lindley & Wheeler. 2001:116

<sup>54</sup> Nonaka. 1994:20f.

nytt men har en oförändrad grundförståelse. Skulle grundförståelsen förändras kallas detta fenomen *double-loop learning*. Även detta förekommer både på individ- och organisationsnivå.<sup>55</sup>

Belöningsystem spelar en viktig roll när det kommer till att motivera anställda. Det finns olika incitament både på kort sikt och på lång sikt. De kortsiktiga incitamenten är bland annat bonus. Exempel på långsiktiga incitament kan vara delägarskap. Belöningsystemet består av tre delar: (1) lön, (2) förmåner exempelvis friskvård och (3) monetär belöning.<sup>56</sup> Enligt Jonsson är arbetsvillkor och förmåner för ledare ett aktuellt ämne. Ledare inom frivilligorganisationer har förmåner som resor och fallskärmar. Detta handlingsätt kan ifrågasättas utifrån etiska och ideologiska grundvalar, ledarna lever med andra ord inte upp till de ideal som exempelvis medlemmarna har.<sup>57</sup>

#### 1.7.2.4 Lednings- och styrfilosofi enligt service management

“Management control is the process by which managers influence other members of the organization to implement the organization’s strategies.”<sup>58</sup> Detta inkluderar planering, koordinering, kommunikation, utvärdering, beslutstagande och motivering av anställda.<sup>59</sup> Företagsledningen vill även att organisationen ska uppnå de mål som är formulerade. Det är således viktigt att hela organisationen strävar åt samma håll.<sup>60</sup>

En del av lednings- och styrfilosofi är att leda företag med ett serviceperspektiv. Då kan man tillämpa de metoder som används inom service management, med vilket menas en ledningsfilosofi som betonar vikten av ett strategiskt ledarskap av tjänsteföretag. Service management är en typ av företagsledning och kan bland annat definieras på följande sätt: ”Service management är att förstå det värde som kunder erhåller genom att konsumera eller utnyttja en organisations erbjudanden/- - -/”<sup>61</sup>

Ungefär två tredjedelar av högt utvecklade nationers BNP hänförs till icke-industriella verksamheter. Servicesektorns tillväxt har möjliggjorts genom en effektivisering i den varuproducerade sektorn då det krävs en utvecklad tillverkningssektor för en ökad servicesektor. Tillverkningsföretag vänder sig dessutom till serviceföretag och service management ”know-

---

<sup>55</sup> Kim. 2004:40ff.

<sup>56</sup> Anthony & Govindarajan. 2001:506f.

<sup>57</sup> Jonsson. 1995:13

<sup>58</sup> Anthony & Govindarajan. 2001:6

<sup>59</sup> Anthony & Govindarajan. 2001:581

<sup>60</sup> Anthony & Govindarajan. 2001:59

<sup>61</sup> Grönroos 2002:201f.

how” för nya idéer.<sup>62</sup> På 1950-talet hade begreppet management en negativ klang inom ideella organisationer då det likställdes med företagande. Ideella organisationer såg alltså inte sig själva som företag. De var därför inte i behov av något som hade med management att göra. Dock är ideella organisationerna medvetna om att de behöver management allt mer. Detta eftersom det inte finns någon vedertagen grund att utgå ifrån vid ledning och styrning av ideella organisationer.<sup>63</sup>

Inom service management förekommer kunden två gånger: som kund i marknadssegmentet och som en del av serviceleveranssystemet. De två skapar tillsammans en helhet, som kunden i sin tur bedömer. Kunden är inte bara en åskådare utan även en deltagare. Kundens närvaro skapar en social dynamik som gör de anställda medvetna om sina roller.<sup>64</sup> Kunderna köper inte bara varor eller tjänster, de köper de fördelar som en vara eller tjänst ger dem. Kunder önskar alltså inte varor och tjänster i sig utan de vill ha lösningar som främjar deras egna värdeskapande processer. När man förstår kundernas interna värdeskapande processer och kan utveckla kompletta helhetserbjudanden som stödjer dessa processer, intar man ett perspektiv som motsvarar den konkurrenssituation som flertalet av dagens företag befinner sig i. Det är detta som är serviceperspektivet.<sup>65</sup>

Tjänster är alltid relationsinriktade.<sup>66</sup> En tjänst som ett företag utför är dess kundrelationer och vårdandet av dessa. När ett företags konkurrensfördelar vilar på kundrelationer behövs en marknadsinriktad företagsledning. Därför måste alla företagets delar drivas marknadsinriktat, det vill säga på ett kundinriktat sätt. Grönroos skriver att marknadsinriktad företagsledning är ”ett sätt att uttrycka behovet av att låta insikten om kundernas behov, värderingar och interna processer genomsyra hela företaget.”<sup>67</sup>

#### 1.7.2.5 Nätverk

Förutom relationen med kunder/medlemmar är vårdandet av relationer med andra organisationer betydelsefullt. Under det senaste decenniet har ideella organisationers behov av att dela information och koordinera aktiviteter ökat. För att kunna bemöta dessa behov har ideella organisationer allt oftare börjat bilda olika typer av nätverk.<sup>68</sup> Fenomenet *nätverk* har blivit något

---

<sup>62</sup> Normann. 2000:13

<sup>63</sup> Drucker. 1990:xiv

<sup>64</sup> Normann. 2000:57

<sup>65</sup> Grönroos. 2002:14ff.

<sup>66</sup> Grönroos. 2002:33

<sup>67</sup> Grönroos. 2002:27

<sup>68</sup> Holmén & Jirström. 2000:1

av ett modernt begrepp men verkar vara lika gammalt som människan. Nätverk till skillnad från organisationer är mindre byråkratiska och hierarkiska och är inte i samma behov av formella strukturer. Även om nätverk kan vara en organisation skiljer de sig genom att förse och sprida information och länka samman individer och organisationer.<sup>69</sup> ”To network is often important and in many cases necessary, but networks are means to achieve objectives – not goals in themselves.”<sup>70</sup>

---

<sup>69</sup> Holmén & Jirström. 2000:3f.

<sup>70</sup> Holmén & Jirström. 2000:5

### 1.7.3 Gemeinschaft och Gesellschaft

---

*Vi avslutar den teoretiska ramen med denna del där vi redogör för begreppen Gemeinschaft och Gesellschaft. Detta avsnitt ger läsaren en inblick i hur man kan dela in gemenskapen i samhället.*

---

I vår bakgrund redogjorde vi för det civila samhället. När man talar om det civila samhället hör den tyska sociologen Ferdinand Tönnies begrepp *Gemeinschaft* (society) och *Gesellschaft* (community) till. Dessa tyska begrepp påvisar en grundläggande skillnad mellan två olika former av gemenskap i samhället. Med Gemeinschaft menar Tönnies en grupp av människor som lever tillsammans under fredliga och förenade förhållanden där såsom i släkter, byar eller trossamfund. Gemeinschaft är således något naturvuxet och naturligt. Gesellschaft är således inget annat än en marknad av ekonomisk natur.<sup>71</sup> Utgångspunkten i Gesellschaft är att människorna inte är lika förenade med varandra som i Gemeinschaft, då de istället är medvetet avskilda från varandra. I Gesellschaft råder en artificiell ordning där människorna drar nytta av varandra, ett exempel på denna typ av samhällsgemenskap är bland annat aktiebolag.<sup>72</sup> Det råder ständig tävlan och konkurrens i Gesellschaft. Det förekommer ideligen vassa armbågar och krokben för att komma först i mål.<sup>73</sup> Människorna i Gemeinschaft håller ihop trots allt som försöker separera dem och i Gesellschaft förblir de separerade trots allt som söker förena dem.<sup>74</sup> Gemeinschaft kan även uppfattas som att ha ett äkta organiskt liv medan Gesellschaft innebär ett helt och hållet mekaniskt uppförande som existerar i våra tankar.<sup>75</sup> Gemeinschaft kännetecknar ett samhälle byggt på förtrolighet. Det är något naturligt, familjärt och präglas av seder och rutiner. Gesellschaft är däremot marknadens och den ekonomiska konkurrensens samhälle. Detta betyder inte att tillvaron i en Gemeinschaft behöver vara harmonisk, utan här finns både vänner och fiender. Gesellschaft är det offentliga livet<sup>76</sup>, ett samhälle där regeln *var man för sig* gäller och alla andra ses som konkurrenter.<sup>77</sup>

---

<sup>71</sup> Asplund. 1991:73

<sup>72</sup> Asplund. 1991:64

<sup>73</sup> Asplund. 1991:75

<sup>74</sup> Tönnies. 2001:52

<sup>75</sup> Tönnies. 2001:17

<sup>76</sup> Asplund. 1991:63

<sup>77</sup> Kaijser. 1999:18



## 2. Empirisk undersökning

---

*I denna del presenterar vi vår empiri som vi har samlat in genom studier av fyra biståndsorganisationer i Sverige. Varje avsnitt inleds med en presentation av vårt urval, därefter lägger vi fram resultatet av våra intervjuer. Vi har valt att presentera de fyra organisationerna i följande ordning: 1. Forum Syd, 2. Individuell Människohjälp, 3. Erikshjälpen och 4. SOS-Barnbyar Sverige. Därefter analyseras de olika företagen utifrån ett antal kategorier, utifrån vilka vi har baserat våra intervjufrågor. Den avhandlande delen avslutas med våra slutsatser, där vi jämför vår teoretiska ram med vårt empiriska material.*

---

### 2.1 Resultat av undersökningen

#### 2.1.1 Forum Syd

Forum Syd har som övergripande syfte ”att stärka det civila samhället som en kraft för rättvis och hållbar utveckling i världen.”<sup>78</sup> Forum Syd är en koalition av 201 olika organisationer som bland annat inkluderar Afrikagrupperna och Diakonia. Detta stora antal organisationer har olika erfarenheter och ideologier men verkar tillsammans i ett modernt rättvisearbete. För organisationerna utgör Forum Syd en plattform för erfarenhetsutbyte, gemensamt agerande i intressefrågor inför myndigheter och politiker, kompetensutveckling och en resurs för samverkan mellan olika organisationer.<sup>79</sup> På Forum Syd har vi intervjuat Peter Göransson som är organisationssekreterare. Forum Syd säger att de är breda, inkluderande och välkomnar alla slags organisationer i sitt nätverk. Göransson berättar att de har en bred kompetens, både på kansliet och ute i fält, och att de satsar på kvalitativt arbete med stor slagkraft.

Forum Syd har tre strategier som de arbetar efter sedan 2003. Strategierna gäller fram till 2010 och berör tre delar; 1. Metod och kompetensutveckling, 2. Opinions och påverkningsarbete, som berör globala frågor, ekonomiska frågor, handelsregler och internationellt nätverkande som påverkar fattiga länders möjlighet till inflytande och 3. Samverkan och samordning av utvecklingsinsatser, vilket behandlar det som de har sammanfattat som program, det vill säga sammanstrålning av resurser. Forum Syd använder sig av budget och förvaltar nästan 300 miljoner per år. ”Det är klart att vi har ekonomiska system och vi har förstås auktoriserade revisorer som reviderar vår verksamhet.”<sup>80</sup> De får nästan alla sina bidrag från SIDA och söker med jämna mellanrum bidrag för en treårsperiod. Budgeten följs upp halvårsvis men sen har varje

---

<sup>78</sup> <http://www.forumsyd.org> 060502

<sup>79</sup> <http://www.forumsyd.org> 060502

<sup>80</sup> Göransson. 060504

handläggare ett ansvar. ”Nu har vi möjlighet att göra det definitivt enklare för att vi kan själva logga in i systemet och kolla budgeten när vi vill. Man har ju ett ansvar löpande att följa upp med budget då.”<sup>81</sup> På Forum Syd har man dessutom ett litet eget kapital, ett reservkapital, som används vid underskott av intäkter. Göransson berättar vidare att allt överskott som organisationen genererar går direkt ut i verksamheten och att de därför inte är vinstdrivande.

Inom Forum Syd är informations- och kommunikationstemat ett aktuellt ämne. ”Vi har en enhet som ska arbeta tvärt genom organisationen, med 6-7 stycken på kommunikationsavdelningen. Vi har en kommunikationspolicy med en kommunikationsstrategi som vi inte har tagit fram än.”<sup>82</sup> Meningen är att hela Forum Syd ska följa den. Dessutom sker för tillfället en utveckling av organisationens intranät.<sup>83</sup>

På Forum Syd har några av de anställda erfarenheter från näringslivet, men dessa arbetar främst på kontoret. Bland dem som arbetar ute i fält kommer få från näringslivet. Göransson anser att den största skillnaden mellan ideella organisationer och näringslivet handlar om kravet på demokrati. ”Hos oss är det medlemmarna som styr och ligger till grund för alla beslut som tas.”<sup>84</sup> Det finns även ett särskilt engagemang hos anställda i ideella organisationer, något Göransson anser vara en styrka. ”Det finns de som arbetar här som har varit engagerade en stor del av sitt liv, redan när de gick i skolan.”<sup>85</sup> Dock menar Göransson att det finns mycket att lära av näringslivet, framförallt gällande effektiv planering och organisering av verksamheten. Göransson menar vidare att näringslivet i sin tur skulle kunna lära sig av den ideella sektorn. ”Det som företag kan lära av ideella organisationer brukar mest ha med ledarskap att göra. Och engagemang, det finns hos personalen och stannar kvar hos dem fast de byter bransch.”<sup>86</sup> Enligt Göransson finns det inte heller samma behov för motivation av medarbetare inom ideella sektorn, som det kan finnas inom andra sektorer. Detta då det finns en annan typ av engagemang och att man arbetar för ett annat syfte. ”Man hittar ingen bonus eller fallskärm inom ideella sektorn.”<sup>87</sup> På Forum Syd ligger lönerna därför bland de allra lägsta, chefslöner ligger någonstans mellan 30 000 och 40 000 kronor. Skillnaden mellan lönen för en handläggare med många års erfarenhet och en chefslön är dock inte så stor. Ingångslönen är runt 20 000 kronor och en vanlig lön hamnar någonstans runt 25 000 kronor. Löner inom biståndsorganisationer

---

<sup>81</sup> Göransson. 060504

<sup>82</sup> Göransson. 060504

<sup>83</sup> Göransson. 060504

<sup>84</sup> Göransson. 060504

<sup>85</sup> Göransson. 060504

<sup>86</sup> Göransson. 060504

<sup>87</sup> Göransson. 060504

publiceras då och då i media och blir således en offentlig handling. Det är en anledning till att man måste tänka sig för när man sätter löner, då det är gåvomedel man finansierar sin verksamhet med. I internationella biståndsorganisationer kan man generellt sätta lite högre löner. Forum Syd använder sig inte av frivilligarbetare överhuvudtaget.

På Forum Syd mäter man inte medarbetarnas prestationer, men trots det tycker Göransson att det vore bra. I stället är resultatuppföljning och kvalitetskontroll viktigt för dem. ”Vi arbetar med att utveckla såna system, det är svårt att mäta resultat på bistånd, speciellt när man ska mäta många insatser. Men det är någonting som vi behöver utveckla och det gäller generellt sett den här typen av organisationer.”<sup>88</sup> Anledningen till att de inte mäter medarbetarnas prestationer inom Forum Syd är att de inte anser att det finns något passande sätt att göra det på. De är däremot medvetna om hur man artikulerar kunskapen inom organisationen. ”Det är vanligt hos ideella organisationer att all kunskap sitter hos en person och när den personen försvinner så får man börja om från noll igen.”<sup>89</sup> Forum Syd håller ständigt på att utveckla sitt institutionella minne. Detta gör de genom att bygga system som är hållbara och de använder sig även av handböcker och databaser. Där dokumenteras allting som görs och där finns även mallar. Göransson berättar även att de har regelbundna utvecklingssamtal och medarbetarsamtal. På Forum Syd satsar man hellre sina resurser på kompetensutveckling än på bonussystem. ”Det är viktigt att satsa på kompetensutveckling då vi är en lärande organisation. Vad gäller detta finns det säkert mycket att lära från näringslivet.”<sup>90</sup>

Inom Forum Syd använder man sig inte av begreppet service. Detta är något som har ändrats sedan starten, då deras främsta uppgift var att vara en intresseorganisation för medlemmarna, en serviceorganisation. Forum Syds leverans av tjänster som de tar betalt för finns fortfarande kvar, fast i mycket mindre utsträckning. De hjälper bland annat medlemmarna med utvecklingsarbete, administration av personal i fält, personalutbildning och personalvård. Nuförtiden fokuserar de i stället på att tillhandahålla kompetens i utvecklingssamarbete. Dock har de insett att service inte är något man kan frånga helt och hållet: ”vad gäller service för våra medlemmar, ska de ju givetvis känna att de får ut något av att vara medlemmar.”<sup>91</sup> På Forum Syd ser man medlemsmötet som den första och den viktigaste kontakten med medlemsorganisationerna. Dessa möten sker regelbundet, vid årsmöten och månadsmöten.

---

<sup>88</sup> Göransson. 060504

<sup>89</sup> Göransson. 060504

<sup>90</sup> Göransson. 060504

<sup>91</sup> Göransson. 060504

Göransson berättar att det finns en klar konkurrenssituation mellan olika biståndsorganisationer eftersom SIDA flyttar ut en stor del av sin verksamhet till fält och då erbjuder projekt till olika organisationer. Det för med sig att det inte bara är svenska, utan även utländska organisationer, som kan ta del av svenska biståndspengar. Men samtidigt finns det även ett stort samarbete mellan biståndsorganisationer, till exempel enligt Parisagendan där mycket handlar om samordning.

### 2.1.2 Individuell Människohjälp

Individuell Människohjälp, IM, är en svensk biståndsorganisation som 1938 grundades av Britta Holmström. Enligt hemsidan bidrar IM till att förbättra människors livsvillkor och stärka deras rättigheter genom stöd till utbildning, hälsa och inkomstgenererande projekt. Organisationen vilar på en kristen och humanitär värdegrund, men är ingen kristen organisation. IM som är en religiöst och partipolitiskt obunden organisation, är medlem i SMR. Organisationen finns representerad på 70 olika platser i Sverige och har sitt huvudkontor i Lund. IM verkar i ett sjuttontal länder i världen där de har cirka 100 anställda. I Sverige har IM cirka 40 anställda, dessutom har organisationen i Sverige mellan 1 000 och 1 500 aktiva volontärer. IM har i dagsläget cirka 35 000 medlemmar och samlade år 2004 in 45 miljoner kronor i enskilda bidrag.<sup>92</sup> På Individuell Människohjälp utförde vi en personlig intervju med projektledaren Maria Zachs som har lett IMs revitaliseringsarbete.

Individuell Människohjälp har skräddarsydda strategier för varje land de är verksamma i och för varje projekt. Dessa strategier berör hur de ska uppnå sina mål. Deras vision är ”en rättvis och medmänsklig värld att växa i”. De har även formulerat några kärnvärden som ska genomsyra allt organisationen gör, nämligen medmänsklighet, livskraft och framtidstro. IMs grundläggande principer är engagemang, närhet, samverkan, hjälp till självhjälp, helhetssyn och långsiktighet. Individuell Människohjälp väljer att planera sin verksamhet både på kort och på lång sikt. ”Budget läggs för nästkommande år, med budgetramar för respektive land och verksamhet.”<sup>93</sup> Inom IM är intäkterna viktiga att hålla reda på trots att de är svåra att beräkna i förväg. Detta försöker de göra genom att se på historiken och använda sig av tidigare erfarenheter. IMs långsiktiga planering sträcker sig fem år fram. Från SMR och SIDA får organisationen bidrag för treårsperioder och dessa är därför lättare att beräkna i förväg. Bidragen utgör 20 procent av

---

<sup>92</sup> <http://www.manniskohjalp.se> 060502

<sup>93</sup> Zachs. 060508

intäkterna och de resterande 80 procent kommer från enskilda givare. De administrativa utgifterna och insamlingskostnaderna ligger på cirka 20 procent.

Individuell Människohjälp gör ingen organiserad jämförelse mellan sin egen organisation och andra biståndsorganisationer, men gör emellanåt marknadsundersökningar och attitydundersökningar bland medlemmar och icke-medlemmar. Med dessa undersökningar tar de bland annat reda på hur de ligger till kännedomsmässigt jämfört med andra organisationer.

Inom IM är det vanligt förekommande att man tar hjälp av sitt intranät vid kommunikation inom företaget och spridandet av information inom organisationen. De har till och med två intranät, ett lite mer internt och ett som är tillgängligt för alla oavsett om de är medlemmar eller inte. Information och kommunikation med utlandet och platskontoren sker nästan dagligen via handläggarna. På kontoret har personalen månadsmöten och avdelningsmöten. Dessutom har de ganska nyligen delat upp information i lägesinformation och värdeinformation. ”Lägesinformation handlar om vad som är på gång, vad som händer i de olika projekten. Värdeinformation handlar om värderingar, kärnvärden... Det med information har vi tänkt arbeta mer med för att alla på nåt sätt ska kunna vara goda ambassadörer.”<sup>94</sup>

Dessutom anser Zachs att de erhåller väldigt mycket information från deras nätverk bland annat genom FRII, som är ett etisk och professionellt samarbetsråd. IM har både ett internationellt och nationellt nätverk och säger sig vara helt beroende av dessa. De arbetar nästan bara i nätverk och startar aldrig sin egen verksamhet, utan har alltid en eller flera partnerorganisationer. ”Så i stort sett så är vi bara nätverksverkande, när vi utför vår verksamhet.”<sup>95</sup> I Sverige ser det likadant ut, det är få sociala projekt som IM driver i egen regi, utan de tar hjälp av kommunen, socialförvaltningen eller Svensk Kyrkan och andra organisationer. SMR är IMs paraplyorganisation och det är via dem de får sitt SIDA-bidrag. Zachs berättar att det, trots samarbetena, finns en viss konkurrenssituation i branschen. ”Det är klart att vi konkurrerar om vi står ute på torget bredvid två andra med insamlingsbössor. Vi vill ju ha pengarna, för vi tycker att vårt arbete är bra.”<sup>96</sup> Hon konstaterar vidare att konkurrens inte är något som man talar om inom branschen, då det nästan ses som tabu. Hon känner att utgångspunkten generellt sett är genuin och ärlig, då de som arbetar inom sektorn känner att de är här för ett större ändamål. ”I vår

---

<sup>94</sup> Zachs. 060508

<sup>95</sup> Zachs. 060508

<sup>96</sup> Zachs. 060508

vision står inte hur stort IM ska bli, utan det är faktiskt att förändra. Så i stället är det en genuin känsla av att vi samarbetar, vi hjälper varandra, på så sätt är det mer samarbete än konkurrens.”<sup>97</sup>

På IM försöker man hitta organisationens identitet, vad som skiljer dem från andra: ”vi har inte fokus på kvinnor eller barn, utan vi arbetar med alla målgrupper, barn och äldre, unga, gamla, familjer, män och kvinnor, i hela världen.”<sup>98</sup> Denna breda orientering är något som IM tidigare har sett som en belastning, då det krävde mycket resurser. På senaste tiden har de dock kommit underfund med att det i stället kan vändas till en styrka. Detta dels för att behoven ser olika ut på olika platser, dels för att medlemmar som har olika intressen alla kan hitta något inom IM som de vill stödja. ”På IM är alla välkomna, du kan i stort sett engagera dig redan i morgon, om du delar våra värderingar.”<sup>99</sup>

På Individuell Människohjälp är de allra flesta medarbetare statsvetare, socionomer, sjukvårdare eller kommer direkt från studier. ”Vi är några få som har arbetat inom den privata sektorn, jag är en av dem”<sup>100</sup> berättar Zachs. Under den tid som Zachs arbetade inom näringslivet var hon också frivilligarbetare inom IM och på så sätt har engagemanget har alltid funnit där. Hon berättar vidare att engagemang är något som man har uppmärksammat även i näringslivet under de senaste åren. ”Man satsar mycket mer på värderingar, på att skapa en vi-känsla för att det kommer att leda till lönsamhet i slutändan.”<sup>101</sup> Förutom engagemang, är grundvärderingar och biståndsintresse väldigt viktigt inom ideella organisationer. ”I företag så kanske det är pengar, prestige eller makt eller andra faktorer som kan styra in rätt mycket. Just det här vinstdrivande egenintresset, det finns ju inte alls inom ideella organisationer.”<sup>102</sup> Med engagemanget finns både för- och nackdelar. En fördel är att det är något gemensamt i hela organisationen, medan något mer negativt är att allt ska vara demokratiskt, att alla har rätt att tycka och att det är mycket känslor involverade. Inom näringslivet kan man agera lite mer professionellt. På grund av engagemanget kan det ibland uppstå konflikter och leda till ineffektivitet inom ideella organisationer.

På Individuell Människohjälp är man övertygad om att ett utbyte mellan privat och ideell sektor kan vara något positivt. Här drar man mycket nytta av kompetenser från näringslivet: ”Vi blir allt

---

<sup>97</sup> Zachs. 060508

<sup>98</sup> Zachs. 060508

<sup>99</sup> Zachs. 060508

<sup>100</sup> Zachs. 060508

<sup>101</sup> Zachs. 060508

<sup>102</sup> Zachs. 060508

mer professionella och hämtar mer och mer från näringslivet, till exempel hämtar vi olika metoder, för bland annat utvärdering.”<sup>103</sup> Inom näringslivet är man lite mer resultatnriktad och här kan det finnas något att lära sig. ”Man förändrar inte världen bara genom att prata om det, man måste ha mål och strategier och arbeta ganska systematiskt.”<sup>104</sup> Inom insamling har det blivit väldigt systematiska planer för att få intäkter och det är ett område där man redan har anpassat sig rätt mycket. Zachs tror även på värderingar, att arbeta mycket mer inifrån företaget. ”Näringslivet bör inse att delaktighet är viktigt, och att man vill känna vi-känsla, och att man arbetar lite mer demokratiskt.”<sup>105</sup> Detta kan man se att företagen har insett på några håll, till exempel med värderingsövningar för att internalisera företagets filosofi. Zachs berättar att man inte kan tillämpa näringslivets metoder på ideella organisationer utan någon form av anpassning. ”Vi måste anpassa metoderna efter våra förutsättningar och vår verksamhet.”<sup>106</sup>

Lönemässigt sett berättar Zachs att på Individuell Människohjälp brukar de jämföra sig mer med offentlig sektor än med privat. IM ligger någonstans i mitten. De är även kollektivanslutna och styrs således av ett kollektivavtal. Dessutom är lönen även här grundad på vilken tjänst man har och vilket ansvar den för med sig. Förutom genom lönen, så behöver personalen på Individuell Människohjälp motiveras, rent professionellt. ”Det var lite nytt för mig kan jag säga, jag har ju varit frivillig så jag brukar säga att IM inte är en arbetsplats för mig, utan jag har privilegiet att arbeta för den organisation jag brinner för. Inom alla organisationer finns det dock människor som endast arbetar för att få sin lön som likaväl hade kunna arbeta någon annanstans. Dock har merparten ett engagemang.”<sup>107</sup> Ibland tar organisationen hem platschefer från fält som berättar hur det ser ut på plats, men detta är inte alltid möjligt då det är en kostnadsfråga. Vid sådana tillfällen ser dock de anställda att deras arbete gör en skillnad i det stora hela. Tidigare var medarbetarresor en bonus med arbetet, men nu åker man främst i tjänsten. ”Vi har inga ekonomiska förmåner eller bonus, det funkar inte.”<sup>108</sup>

Som sagt, så finns det på Individuell Människohjälp endast 46 anställda i Sverige som är avlönade, medan det är cirka 1500-2000 som arbetar frivilligt. Om man är frivillig och vill engagera sig krävs ett stort initiativ och IM måste lita på att den här personen faktiskt stannar och fullföljer det som

---

<sup>103</sup> Zachs. 060508

<sup>104</sup> Zachs. 060508

<sup>105</sup> Zachs. 060508

<sup>106</sup> Zachs. 060508

<sup>107</sup> Zachs. 060508

<sup>108</sup> Zachs. 060508

den vill göra. De har ett butiksnätverk på nio butiker, där samtliga arbetar frivilligt, trots det tunga ansvar som det för med sig. De frivilliga ringer till IM när de behöver hjälp och det finns även frivilligsamordnare med vilka de har daglig kontakt. De ser till att allt flyter som det ska och stimulerar även engagemang och hjälper till med material.

På Individuell Människohjälp erhåller man bidrag från ESF-rådet till utbildning för att kunna öka kompetensen. De anser även att de har blivit bättre på att behålla kunskapen inom organisationen. Detta har fört med sig mer pappersarbete, man har börjat skriva ner mycket mer och hålla sig till policy. På IM är inte alla överens om att detta är något positivt utan vissa tycker att det var bättre innan, mer charmigt, fritt, emotionellt och flexibelt. ”Vi var urdåliga förr, nu har vi (tyvärr) blivit mycket mer byråkratiska, vi dokumenterar mer och mer. Det är både på gott och ont, men det har varit helt nödvändigt.”<sup>109</sup> Det är mycket mer krav på uppföljning och utvärdering nu. På IM har man utvecklingssamtal årligen, där man tittar på vad man vill göra och om man är nöjd. Här sätter man upp mål för individerna, men dessa mål är inte prestationsbaserade. ”Förr var man väldigt snål vad gäller gåvomedel, det fick absolut inte gå in i verksamheten. Nu satsar man mer på internutbildning.”<sup>110</sup> På Individuell Människohjälp mäter de inte medarbetarnas prestationer, utan snarare verksamhetens. De utvärderar olika aktiviteter och har även utvärderingar för varje land som de är verksamma i. De analyserar ständigt sina kampanjer så att de kan se hur mycket pengar de genererar. ”Sen är det ju svårare att mäta de mjuka och sociala aktiviteterna, exempelvis om man har fått stärkt självförtroende.”<sup>111</sup>

På Individuell Människohjälp ligger serviceperspektivet i det undermedvetna och organisationen arbetar inte med det som en aktiv strategi. Här diskuterar de mycket kring tillgänglighet, hur de ska tillmötesgå människors initiativ och service blir en del av det. ”Vi ser ju det som ett uppdrag att vi ska serva våra medlemmar och frivilliga. Det är väldigt viktigt. Vi arbetar mycket med relationer, att få människor involverade.”<sup>112</sup> Eftersom IM är en medlemsorganisation, inser de att medlemmarna är det absolut viktigaste för dem. De försöker ständigt värva nya medlemmar, men fokus ligger ändå på att behålla de nuvarande. Detta gör organisationen genom att tillämpa telemarketing där de ringer runt till medlemmar och dels tackar dem för att de är med i IM, dels ger information om vart bidragen har gått och besvarar frågor. Förutom de medlemmar som ses som finansiärer av verksamheten, givarna, är även relationen till frivilligarbetarna viktig för IM.

---

<sup>109</sup> Zachs. 060508

<sup>110</sup> Zachs. 060508

<sup>111</sup> Zachs. 060508

<sup>112</sup> Zachs. 060508



Inte heller IM är en vinstdrivande verksamhet: ”det finns något övergripande, någonting utöver som driver, ett övergripande mål så att man inte bara gör det för vinsten. Det här vinstdrivande perspektivet som finns i företag, det behöver man inte nödvändigtvis ha.”<sup>113</sup> Zachs berättar att allt överskott i stället går ut i verksamheten.

### 2.1.3 Erikshjälpen

Erikshjälpen är en svensk biståndsorganisation som har sin värdegrund i den kristna tron. Detta visar de genom de samarbeten som de har med internationella kyrkor runt om i världen. De säger sig alltid sätta barnen i centrum och alla insatser som görs bygger på att barnens behov och rättigheter ska tillgodoses. Erikshjälpen arbetar långsiktigt och försöker bidra till bestående förändringar. Detta uppnår de bland annat genom utbildning, både i landet de är verksamma i och bland den egna personalen. De arbetar också med katastrofinsatser. I dessa fall hjälper de till vid återuppbyggandet av samhällen som har blivit förstörda under exempelvis naturkatastrofer.<sup>114</sup> Genom sina secondhandbutiker samlar Erikshjälpen in kläder, möbler och prylar som sedan säljs. Samtliga inkomster går till biståndsarbetet. På Erikshjälpen har vi både talat med Jenny Almqvist, insamlingsansvarig, och Bengt Swerlander, personal- och ekonomichef.

Erikshjälpen har funnits i 60 år och har under den tiden byggt upp ett stort förtroendekapital. De ser sig själva som en seriös och pålitlig organisation. Swerlander är noga med att påpeka att de har en duktig personalstyrka och duktiga partners. ”En stor del av pengarna går till de ändamål vi har stakat ut. Vi ger resultat av insatser!”<sup>115</sup> Dock tycker de att de är lite väl snälla ibland och har lite väl mycket tacksamhetsskuld till givarna. ”Det är lite jantelagen<sup>116</sup>, att vi inte kan någonting. Vi borde snarare känna en stolthet, för vi har låga insamlingskostnader och att givarna faktiskt har valt oss.”<sup>117</sup> Erikshjälpens strategier har sin utgångspunkt i barns delaktighet i planering och genomförande av insatser som berör dem. För att uppnå sina mål, använder sig Erikshjälpen även av strategin att öppet informera om organisationens arbete och skapa opinion i samhället för barns rättigheter och behov. Erikshjälpens vision är att förändra världen genom att ge liv åt deras drömmar. De har en förhoppning om att förändra barns framtid genom utbildning. De har även målsättningar gällande varje projekt. Erikshjälpen hade ett överskott 2003-2004 och då budgeterade de i stället ett underskott för nästa år, 2005. Detta betyder att de inte är vinstdrivande.

---

<sup>113</sup> Zachs. 060508

<sup>114</sup> <http://www.erikshjalpen.se> 060502

<sup>115</sup> Swerlander. 060503

<sup>116</sup> Enligt [www.ne.se](http://www.ne.se): en samling levnadsregler av vilka den första säger att man inte skall tro att man är något

<sup>117</sup> Almqvist. 060504

Erikshjälpens organisation är uppdelad i ytterligare en organisation där frivilligbutikerna och klädinsamlingen finns. ”De är en egen organisation, human bridge och butikerna. Så de sköter sin egen verksamhet. Det finns en verksamhetsledare för de båda grupperna. Men visst kan vi hjälpa varandra ibland, till exempel vid anställningar.”<sup>118</sup> Swerlander på Erikshjälpen berättar att anställda inom ideella organisationer nu för tiden har vitt skilda bakgrunder, men att det inte alltid har varit så. ”Nu har vi kombinationer av anställda, men innan kom de flesta från organisationslivet.”<sup>119</sup> Han förklarar vidare att det inte är bra att endast ha näringslivsfolk, utan åldersmässigt och erfarenhetsmässigt behöver man en kombination. Med olika yrkesbakgrunder blir saker mer allsidigt belysta, om man låter alla komma till tals finns det bredare erfarenheter att dra nytta av. ”Vi söker även medarbetare som har en kombination av hjärta och hjärna.”<sup>120</sup>

Erikshjälpen menar vidare att ”det finns en mindre andel vassa armbågar inom ideella organisationer, i stället finns ett bra samarbete och en god teamkänsla.”<sup>121</sup> Man tänker mindre på den egna karriären och eftersträvar i stället en annan form av tillfredsställelse. ”Ju mer pengar som blir över, desto fler kan vi hjälpa.”<sup>122</sup> Swerlander berättar att det som anställd är viktigt att man personifierar sig med organisationens mål, det vill säga att man får en annan dimension till arbetet. Man gör det alltså inte enbart för pengarnas skull. ”Vill du bo på bästa adressen i stan och kunna skryta för grannarna, kanske du inte ska arbeta på Erikshjälpen.”<sup>123</sup> Därför sätts lönerna med syftet att så mycket pengar som möjligt ska nå fram till de behövande och på grund av detta är lönenivån relativt låg. Även på Erikshjälpen har man regelbundna utvecklingssamtal och medarbetarsamtal. Det anordnas även olika sammanträden för handläggarna och det finns även ett internt samarbete, oavsett om de är verksamma i Burundi eller Bolivia. Detta samarbete leder till att ett gemensamt synsätt skapas bland handläggarna, här blir tyst kunskap artikulerad.

På Erikshjälpen tror man att människor måste finna motivation var de än arbetar. Detta når man genom att ha ett bra arbetsklimat som leder till att folk verkligen gör sitt bästa. ”Det finns en stor del frihet under ansvar för våra anställda. Att man kan ta egna initiativ inom det området man arbetar, vi vill inte att det ska vara en kontrollerande miljö.”<sup>124</sup> Här ges information så att så många som möjligt känner sig delaktiga och inom organisationen är det viktigt att tala i vi-former. Däremot har de inga överflödiga firmafester, som kommersiella företag kan ha. Istället premieras

---

<sup>118</sup> Swerlander. 060503

<sup>119</sup> Swerlander 060503

<sup>120</sup> Swerlander. 060503

<sup>121</sup> Swerlander. 060503

<sup>122</sup> Swerlander. 060503

<sup>123</sup> Swerlander. 060503

<sup>124</sup> Swerlander. 060503

de i mindre skala, med en tårta extra, gemensamma aktiviteter, utflykter och liknande. Här kan man inte belöna en god medarbetare med en resa eller en bonus eller andra saker som är kostsamma. ”Man kan inte arbeta så inom vår sektor.”<sup>125</sup> Inom Erikshjälpen är 90 till 95 procent oavlönade på insamlingssidan. Inom de två ideella organisationerna, Human bridge och Secondhand, är det några tusen som arbetar och alla är frivilliga förutom butiksföreståndarna. ”För honom kan det vara komplext att arbeta då de frivilliga inte får betalt, han kan därför inte kräva lika mycket av dem.”<sup>126</sup> Dessutom finns det olika kategorier av frivilliga, exempelvis pensionärer. Precis som på Forum Sud, så mäter man inte heller medarbetarnas prestationer på Erikshjälpen. Däremot säger Swerlander att de skulle kunna mäta hur mycket pengar de får in, till exempel från privatmarknaden, men att de inte gör det.

På Erikshjälpen gör man en form av konkurrensanalys där man jämför sin medlemstidning och insamlingsbrev med andra organisationers. ”Traditionerna är starkt förbundna i Erikshjälpen, men branschen ändras, människorna ändras och det blir svårt för Erikshjälpen att hänga med då. Erikshjälpen har tyvärr stått lite stilla på det. Det står jag för och det arbetar jag för.”<sup>127</sup> Inom Erikshjälpen görs även en årsbudget som följs upp månadsvis. ”Vi har bra koll på utgifter, men inkomsterna är svårt för det är gåvomedel. Men det finns ju historik att gå på. Det är den vi tittar på när vi lägger budget.”<sup>128</sup> Det finns även en treårig marknadsplan som uppdateras varje år, då mycket kan hända under tiden. Inom organisationen får dessutom projekthandläggarna en given budget och detta gäller även marknadssidan. Enligt SFI ska minst 75 procent av organisationens omsättning vara bistånd och max 25 procent vara administrativa och insamlingskostnader. Erikshjälpens siffror är i nuläget 90 procent bistånd och 10 procent kostnader.

Erikshjälpen har en policy att försöka besvara mail inom 24 timmar. ”Jag tycker det absolut bästa är att prata med den uppretade givaren och lyssna på vad det är han tycker är fel/.../Det är viktigt att reda ut situationen, då kanske han kan prata väl om Erikshjälpen till tio personer i stället för att prata dåligt om oss till tjugo.”<sup>129</sup> De inser också att det gäller att få en givare att trivas i verksamheten och lägger därför extra fokus på att få nya givare att känna sig välkomna och speciella. Allt för att få dem att skänka en andra gåva.

---

<sup>125</sup> Swerlander. 060503

<sup>126</sup> Swerlander. 060503

<sup>127</sup> Almqvist. 060504

<sup>128</sup> Swerlander. 060503

<sup>129</sup> Almqvist. 060504

Swerlander berättar att olika biståndsorganisationer hjälper varandra och ger varandra råd och att man är dum om man inte knyter kontakter med andra biståndsorganisationer, då de lär sig av varandra: ”om andra organisationer bjussar på sig, så bjussar även vi på oss.”<sup>130</sup> Detta därför att alla biståndsorganisationer arbetar i de godas intresse. Erikshjälpens nätverk består av Världens barn med 13 organisationer, SFI, SMR, FRII och Forum Syd. På Erikshjälpen nekar de till att de har några konkurrenter, i stället talar de gärna om det samarbete som finns mellan olika biståndsorganisationer.

#### 2.1.4 SOS-Barnbyar Sverige

SOS-Barnbyar Sverige är en biståndsorganisation som sätter barnen i centrum. En SOS-Barnby består av cirka 10 till 15 familjehus där föräldralösa barn kan växa upp tillsammans med en ny familj, med en SOS-mamma och med andra föräldralösa barn som syskon. SOS-Barnbyar Sverige strävar efter att skapa en känsla av tillhörighet och trygghet för barnen. I den nya byn får barnen förutom ett hem och en familj även en utbildning. SOS-Barnbyar Sverige driver skolor, yrkesskolor och även program för att förbättra livet i närområdet. I byn får barnen stanna tills de är gamla nog att klara sig på egen hand, sedan integreras de i närområdet. Denna integration blir, förutom utbildningen, en vidare hjälp för dem ut i arbetslivet. Förutom byverksamheten hjälper SOS-Barnbyar Sverige också till vid naturkatastrofer och konflikter. Denna hjälp riktar sig främst till kvinnor och barn med ett akut behov av bistånd. SOS-Barnbyar Sverige finns i 132 länder och driver drygt 1700 projekt, vilka förutom skolor och familjehus även inkluderar medicinkliniker och preventionsprogram. Målsättningen med SOS-Barnbyar Sverige är hjälp till självhjälp.<sup>131</sup> På SOS-Barnbyar Sverige samtalade vi med både Erika Sunnemark, som är fadderansvarig, och Peter Langley, som är administrativ chef.

SOS-Barnbyar Sverige har en femårsplan i vilken de lägger upp sina strategier och formulerar sina mål. Där bearbetas vad de ska uppnå och hur de ska nå dit. ”Vår strategi går ut på att vi ska bygga vårt varumärke, satsa på Internet och värva faddrar. Jag tror att jag kan säga att vi är bäst på det, att värva faddrar via Internet.”<sup>132</sup> SOS-Barnbyar Sverige har förutom detta även satsat på att sälja sin idé till företag och få dessa att sponsra deras verksamhet. De arbetar med två segment dels med mindre företag genom massutskick, dels större företag med vilka de har personlig kontakt. Exempel på samarbete är ICA och deras ICA-bröd.

---

<sup>130</sup> Swerlander. 060503

<sup>131</sup> <http://www.SOS-Barnbyar.se> 060504

<sup>132</sup> Sunnemark & Langley. 060508

SOS-Barnbyar Sverige tycker att deras styrka ligger i effektiviteten i insamlingsarbetet. ”Vi är bra på insamling, om vi jämför med vad andra organisationer samlar in per anställd. Vi samlar in ungefär 12 miljoner per anställd per år.”<sup>133</sup> Detta bidrar till en total insamling på 195 miljoner per år. De tycker även att de är bra på att synas, marknadsföra sig och värva faddrar. ”Dessutom är vi väldigt tydliga med vad vi gör, det är otroligt konkret det vi håller på med.”<sup>134</sup>

SOS-Barnbyar Sverige har även formulerat en vision: ”Varje barn har rätt till en familj och ska ges möjlighet att växa upp med kärlek, respekt och trygghet.”<sup>135</sup> SOS-Barnbyars mission lyder: ”Ju fler vi får att förstå vår verksamhet - desto fler kommer att vilja hjälpa.”<sup>136</sup> SOS-Barnbyar Sverige jämför varje år siffrorna från SFI. ”Alla organisationer med 90-konton, måste rapportera till SFI, därav siffrorna. Därefter publicerar SFI ett antal nyckeltal på hemsidan som man kan jämföra med.”<sup>137</sup>

Kommunikationen och informationen inom SOS-Barnbyar Sverige består av ett veckomöte varje måndag. På kontoret sker kommunikationen under informella förhållanden då de anställda endast är 15 stycken och sitter i ett kontorslandskap. Med resten av organisationen och huvudkontoret i Österrike kommunicerar kontoret dels via intranätet, dels genom besök av medarbetare och generalsekreteraren på huvudkontoret. Stödgrupperna runt om i Sverige håller kontoret kontakt med genom hemsidan, mail och telefon. Dessutom har de möten med representanter från alla stödgrupper en gång per år i Stockholm. ”När det gäller information från barnbyarna så åker generalsekreteraren och någon medarbetare dit och hälsar på, särskilt när det är nybyggnationer. I varje land finns det en platschef och ett kontor och därifrån skickas breven. Men mycket av den informationen kan vi ta del av via intranätet.”<sup>138</sup>

”Om man sätter mål, så kan man mäta prestationer,”<sup>139</sup> säger man på SOS-Barnbyar Sverige. De använder sig av en årsbudget men sedan görs månatliga prognoser. De gör även bokslut månadsvis. Dessutom har de en femårsplan med vilken de individuella målen ska harmonisera. ”Man kan planera på lång sikt men sen är det ju inte alltid att planerna går i lås. Planen revideras en gång per år.”<sup>140</sup> SOS-Barnbyar Sverige har även nyckeltal framtagna av FRII, med hjälp av

---

<sup>133</sup> Sunnemark & Langley. 060508

<sup>134</sup> Sunnemark & Langley. 060508

<sup>135</sup> <http://www.SOS-Barnbyar.se> 060504

<sup>136</sup> <http://www.SOS-Barnbyar.se> 060504

<sup>137</sup> Sunnemark & Langley. 060508

<sup>138</sup> Sunnemark & Langley. 060508

<sup>139</sup> Sunnemark & Langley. 060508

<sup>140</sup> Sunnemark & Langley. 060508

vilka de upprätthåller verksamheten. ”Våra administrativa kostnader ligger på cirka 15 procent. Vi har inget mål att försöka sänka det, det ska vara där det är. Vi har ingen ambition att gå under 10 procent men det får absolut inte bli större än det är nu.”<sup>141</sup> SOS-Barnbyar Sverige går under principen att: ”skulle vi få ett överskott vill vi att pengarna ska arbeta, de sätts in i verksamheten.”<sup>142</sup> Precis som Forum Syd har SOS-Barnbyar Sverige som målsättning att generera ett överskott så att de ska kunna bygga ett eget kapital för att ha som reserv om något oväntat inträffar.

Sunnemark och Langley från SOS-Barnbyar Sverige berättar att ”i vår organisation så har man inte vuxit upp i denna typ av bransch, utan här kommer man från alla möjliga ställen och har all möjlig bakgrund: civilekonomer, marknadsekonomer etcetera.”<sup>143</sup> Vilken befattning man sitter på är mycket baserat på vilken bakgrund man har, vilka kompetenser som är nödvändiga. Med tanke på att organisationen arbetar med insamling är det mycket arbete med marknadsföring, information, ekonomi och försäljning mot företag som gäller. På SOS-Barnbyar Sverige har man frivilliga som till exempel hjälper till på kontoret, exempelvis med att packa upp utskick. En annan vanlig form av frivilligarbete är butiksarbetare och bössinsamling. Även de stödgrupper som anordnas ute på olika orter hålls oftast av frivilliga. ”Personer engagerar sig och arbetar frivilligt i vår verksamhet, de säljer till exempel julkort och ordnar basarer etcetera.”<sup>144</sup>

På SOS-Barnbyar Sverige utgår lönesättningen från förhandlingar, samtidigt som de har en individuell lönesättning utifrån erfarenhet, kompetens och prestation. SOS-Barnbyar Sverige skiljer sig dock från resterande organisationer då deras löner ligger i nivå med näringslivets löner. ”Vi har en sorts policy som säger att vi ska inte betala mer och vi ska inte betala mindre än dem, så lönerna är ganska så nära de som sätts i näringslivet.”<sup>145</sup> På SOS-Barnbyar Sverige använder man sig inte av monetära belöningar för att motivera medarbetare. Sunnemark och Langley anser inte att detta behövs, med tanke på branschen som de är verksamma i. ”Det SOS-Barnbyar Sverige gör betyder väldigt mycket för de flesta medarbetare, i grund och botten. Det är viktigt att man tänker på vad det är man arbetar för.”<sup>146</sup> Men samtidigt erkänner de att medarbetarna visst kan behöva lite motivation ibland eftersom det blir mycket rutinuppgifter som bara måste göras.

---

<sup>141</sup> Sunnemark & Langley. 060508

<sup>142</sup> Sunnemark & Langley. 060508

<sup>143</sup> Sunnemark & Langley. 060508

<sup>144</sup> Sunnemark & Langley. 060508

<sup>145</sup> Sunnemark & Langley. 060508

<sup>146</sup> Sunnemark & Langley. 060508

”Motiveringen handlar dels om ett bra ledarskap, dels om en bra stämning.”<sup>147</sup> Dock får alla en present till jul och liknade mindre belöningar.

Till skillnad från de andra organisationerna vi har undersökt anser SOS-Barnbyar Sverige inte att arbetssättet inom ideella organisationer skiljer sig från det i näringslivet. De anser att trenderna inom ideella organisationer överlag är att man blir mer och mer professionell och att man inte pratar lika mycket om välgörenhet längre. De arbetar mycket med marknadsföring och försäljning och måste då agera professionellt. ”Vi är av den uppfattningen att vi arbetar med de frågorna på samma sätt som man gör i näringslivet.”<sup>148</sup>

På SOS-Barnbyar Sverige är man mån om att vårda relationer med sina givare. Det gör de bland annat genom att återkoppla till givaren, så att denne vet var pengarna går någonstans. De har även en speciell relation till sina faddrar runt om i landet, med konstant telefon- och brevkontakt. Även här finns en policy att besvara mail inom 24 timmar. I SOS-Barnbyars kundsystem finns information lagrad. Dock har de inget strukturerat arbete eller verktyg som stödjer detta. Det kan ha att göra med att det inte finns några handläggare då organisationen är en insamlingsorganisation och inte en biståndsorganisation. ”Men vi försöker vara noggranna med att arkivera och dokumentera det vi gör. Detta gör vi mycket med hjälp av datorn och i pappersform.”<sup>149</sup>

Sunnemark och Langley beskriver SOS-Barnbyars nätverk som organiserade och berättar att det finns ett nätverk för generalsekreterare och ett annat för ekonomichefer etcetera. Detta är något som ideella sektorn har instiftat. Sedan har de en del samarbete med andra organisationer också, exempelvis Världens Barn. På SOS-Barnbyar Sverige ser de inte de andra biståndsorganisationerna som konkurrenter: ”vi arbetar ju på olika sätt och kompletterar varandra snarare.”<sup>150</sup> Ändå erkänner de att det är samma bidrag man konkurrerar om och att man slåss på samma sätt som i näringslivet om givarnas medel. ”Man slåss om de pengar som ska skänkas till de organisationerna som agerar. Då gäller det att göra så bra ifrån sig så att man får en så stor del av pengarna som möjligt.”<sup>151</sup>

---

<sup>147</sup> Sunnemark & Langley. 060508

<sup>148</sup> Sunnemark & Langley. 060508

<sup>149</sup> Sunnemark & Langley. 060508

<sup>150</sup> Sunnemark & Langley. 060508

<sup>151</sup> Sunnemark & Langley. 060508

## 2.2 Analys

### 2.2.1 Ideella organisationer

#### 2.2.1.1 Arbetsförhållanden

I ideella organisationer finns en stor kompetens samlad, precis som det är i de flesta andra organisationer. Denna kompetens riskerar att gå förlorad om inte företaget arbetar aktivt för att behålla den. Medarbetare kan lämna företaget på olika sätt, genom uppsägning, pensionering eller avsked. Om de inte är villiga eller har möjlighet, att lära upp sin efterträdare är det möjligt att all den kunskap de besitter försvinner med dem. Detta kan man förhindra genom att skriva handböcker och samla information i databaser. Inom de ideella organisationer som vi har talat med finns en medvetenhet om detta problem, men få arbetar med att göra något åt det. Vad som saknas är strukturerade verktyg för att lagra information och bygga ett organisatoriskt minne. Forum Syd är ett undantag, där arbetar man med att utveckla sitt institutionella minne och använder sig av både handböcker och databasprogram. I dessa hjälpmedel finns mallar för hur man ska gå tillväga vid till exempel nyanställningar.

Att utbilda sin personal är ett sätt att föra vidare den kunskap som finns inom organisationen, något som alla organisationerna har förstått och arbetar med. Detta är en möjlighet för organisationerna att utveckla sitt organisatoriska lärande och skapa *double-loop learning*, där organisationens grundsyn har möjlighet att förändras. Om en medarbetare delar med sig av ett värdefullt synsätt kanske andra tar del av och internaliserar det. Vissa organisationer har till och med fått finansiellt stöd från ESF-rådet för att kunna öka kompetensen i verksamheten. Vi uppfattar, efter att ha gjort vår empiriska undersökning, att denna insikt i kompetensbyggandets betydelse är något nytt inom den ideella sektorn. Tidigare skulle vart enda öre gå till bistånd, i dagsläget har organisationerna insett att en del av pengarna måste läggas på organisationen och dess utveckling. Förutom utbildningar hålls regelbundna utvecklingssamtal med medarbetarna. Dessa aktiviteter har givetvis som avsikt att optimera arbetet inom organisationen så att verksamheten presterar så bra som möjligt oavsett om det gäller insamling eller biståndsfrågor.

Vi har tidigare konstaterat att man inom ideella organisationer sätter upp mål, individuella och organisatoriska, vilka man sedan strävar efter att uppnå. För att veta om man har lyckats uppnå dem, krävs en utvärdering av arbetet, där man mäter prestationer. Det är lätt att mäta de hårda värdena, till exempel hur mycket bidrag man har fått in, men det är betydligt svårare att mäta de mjuka värdena, exempelvis hur man har förändrat en bidragstagares liv. När det gäller att mäta de anställdas prestationer, är detta något som är ganska sällsynt inom de organisationer som vi



har undersökt. En anledning till detta kan vara att personalen generellt sett inte är resultatnriktade, utan arbetar för ett annat syfte vars prestation är mycket svår att mäta. Om man arbetar med något som inte har som syfte att generera pengar, utan i stället att ge stöd åt behövande, är det svårt att sätta ett värde på det.

En iakttagelse som vi har gjort är att det verkar finnas en annan dimension i arbetet inom ideella organisationer, när man jämför med andra organisationer. Denna dimension innebär att medarbetarna har ett stort engagemang för vad de arbetar med och således brinner för vad de gör. Detta för oss direkt in på Gemeinschaft och Gesellschaft, där man kan utläsa hur och varför människor kan ha ett annat, mer övergripande, syfte med sitt arbete. De anställda på biståndsorganisationerna som vi har undersökt ser sig själva som en del av något större, en Gemeinschaft, menar vi. Här besvaras även varför människor går ihop och arbetar för någonting tillsammans. Om ideella organisationer skulle kunna placeras i Gemeinschaft och Gesellschaft, anser vi att de hör hemma i Gemeinschaft. Detta grundar vi i att ideella organisationer verkar för förändring i världen och uppmuntrar altruism<sup>152</sup>, precis som i Gemeinschaft. Ett exempel på detta är IMs vision: *en rättvis och medmänsklig värld att växa i*. Dessutom är det något naturligt inom biståndsorganisationerna som vi har undersökt, man försöker inte utnyttja varandra på samma sätt som det kanske skulle kunna vara i en Gesellschaft. Även om samhället i stort alltmer börjar likna en Gesellschaft finns Gemeinschaft fortfarande, dock i mindre skala.

På grund av att engagemanget är stort redan på individuell nivå finns det inte samma behov av motivation inom biståndsorganisationer. Här är man automatiskt motiverad om man har ett intresse för sitt arbete. Därför existerar det inga monetära belöningar, förutom lön, i de organisationer som vi har undersökt. Organisationerna är eniga om att monetära belöningar aldrig skulle fungera i den sortens organisation. Deras förtroendekapital är av sådan betydelse att det skulle ge helt fel signal om delar av gåvomedel skulle gå till bonus och belöningar. Detta är även en av orsakerna till att ideella organisationer ständigt är påpassade av media. Det finns de organisationer som menar att motivation och belöning inte behövs i ideella organisationer samtidigt som det finns organisationer som menar att det är mycket viktigt. I dessa fall består dock belöningen eller motiveringen av ett tack och kanske ett bevis på vilken skillnad deras jobb har gjort i världen. Dock brukar de flesta organisationer ge en liten present till jul eller anordna en liten aktivitet för sina anställda.

---

<sup>152</sup> Enligt [www.ne.se](http://www.ne.se): *osjälvskbet*, att vilja och behandla någon annan än en själv väl, utan avsikt att därigenom gagna sitt eget intresse.

### 2.2.1.2 Suboptimering och löner

Inom ideella organisationer finns både avlönade och icke-avlönade anställda. I början hade vi funderingar på om de båda grupperna behandlades olika, hade olika uppgifter eller om det fanns en vi-mot-dem känsla inom organisationen. Det har visat sig att frivilligarbetare sitter på olika platser inom olika organisationer. Inom Individuell Människohjälp är exempelvis alla som arbetar i butikerna oavlönade, medan butikscheferna på Erikshjälpen får betalt. Detta har medfört vissa problem då butikscheferna kan känna att de inte kan ställa samma krav på medarbetarna då de inte är avlönade. Forum Syd å andra sidan har inga frivilliga. På SOS-Barnbyar Sverige hjälper de frivilliga till och med till på kontoret. Detta är något som vi inte sett i någon av de andra organisationerna som vi har undersökt. På IM ses de frivilliga som en slags medlemmar, med vilka organisationen är noga med att bygga goda relationer. Vi anser att detta kan vara negativt för samhörigheten inom organisationen och att det är ett exempel på en slags suboptimering, med vi-mot-dem-indikationer. Vi menar att man som frivillig kanske skulle vilja ses som en del av organisationen, istället för att bli behandlad som en medlem.

De avlönade och de icke-avlönade har definitivt olika uppgifter inom organisationerna. Alla som arbetar på organisationernas kontor, med undantag för SOS-Barnbyar Sverige, får betalt för den uppgift de har. Något annat som har visat sig tydligt är hur överrepresenterade volontärerna är i förhållande till de anställda. Inom Erikshjälpen är upp mot 95 procent frivilliga. I de organisationer vi undersökt sitter i genomsnitt 20 personer på kontoren, medan flera tusen är frivilliga.

Inom den ideella sektorn beräknas chefernas månadslöner ligga mellan 30 000 och 80 000 kronor. Detta förklarar de ideella organisationerna med att de drivs av något annat än just monetära belöningar. Dock varierar lönenivåerna mycket från organisation till organisation. Lönerna ligger även något högre i internationella biståndsorganisationer. För biståndsorganisationer finns det idag inga direkta riktlinjer att gå efter vid lönesättning. I stället har varje organisation egna lönepolicys som grundar sig i medarbetarnas erfarenheter, kompetens och nivå av ansvar. Gällande lönerna i organisationerna kan vi konstatera att de generellt sett, i jämförelse med den privata sektorn, är lägre i den ideella sektorn. Även lönens betydelse för den anställde är något som skiljer ideella organisationer från den privata och offentliga sektorn. Anledningen till detta är att de anställda i de flesta fall arbetar för något större än den monetära belöningen. Vi har under vår undersökning flera gånger kommit i kontakt med personer som menar att den ideella sektorns löner skulle kunna jämföras med den offentliga sektorns.

## 2.2.2 Organisationens strategi och struktur

### 2.2.2.1 Organisationernas verksamhetsstyrning

I teorin går det att utläsa hur en privat organisation ser ut gällande strategi och struktur. När vi gjorde jämförelser med ideella organisationer visade det sig att de organisationer som vi har undersökt använder sig av antingen uttalade strategier eller vision och mission. Organisationerna som vi har undersökt har till skillnad från företag, som verkar inom näringslivet, övergripande mål med en dimension som är sällsynt inom företag. Inom företag kan mål oftast vara att omsättningen ska växa med ett visst antal miljoner. Exempelvis är Erikshjälpens vision i stället att ”förändra världen genom att ge liv till barns drömmar”. SOS-Barnbyar Sverige är den organisationen som skiljer sig mest från de andra när det kommer till organisationens strategi som bland annat är att bygga organisationens varumärke. SOS-Barnbyar Sverige har en vision som liknar de andra organisationernas: ”varje barn har rätt till en familj och ska ges möjlighet att växa upp med kärlek, respekt och trygghet”. De biståndsorganisationer som vi har undersökt verkar således i en annan dimension än många företag. Organisationerna har oftast mål som är svåra att greppa och mäta men som kräver ett ständigt arbete för att kunna närma sig dem. Med andra ord skulle man kunna säga att dessa organisationers mål, ofta också delmål eller avtalade mål, är svårare att uppnå än företags vinstkrav.

Biståndorganisationer är generellt sett inte vinstdrivande. De strävar i stället efter andra mål och har ett större syfte med sin verksamhet än att generera vinst. Organisationerna som vi har undersökt har dock inget emot att ha ett överskott. Forum Syd och SOS-Barnbyar Sverige har dessutom som mål att generera någon typ av överskott. Detta delas dock inte ut till någon utan sätts direkt in i verksamheten. Även IM och Erikshjälpen är eniga om att bidragen vid ett eventuellt överskott sätts i bruk inom verksamheten. Detta kan dock bli lite tvetydigt, alla organisationer anser sig vara icke-vinstdrivande men önskar samtidigt generera ett överskott. Måhända kan detta bero på att syftet inte blir detsamma som för företag där en del av vinsten delas ut till ägare eller utgör styrelsens bonus eller fallskärm. Organisationerna i vår undersökning är istället angelägna om att kunna utöka verksamheten med det eventuella överskottet för att kunna hjälpa ännu fler.

Alla organisationerna som vi har undersökt använder sig av budget i sin ekonomiska planering. Likt företag har de en resultaträkning och en balansräkning. Ofta görs en årsbudget, som följs upp månadsvis eller halvårsvis. Även när det gäller organisationernas kort- och långsiktiga planering är de varandra lika. IM och SOS-Barnbyar Sverige planerar fem år fram medan

Erikshjälpen planerar tre år fram i tiden. Alla är överens om att dessa långsiktiga planer inte alltid kan gå i lås eftersom förutsättningarna och omvärlden ständigt är under förändring. Både Erikshjälpen och Individuell Människohjälp har SMR som paraplyorganisation och får genom dem bidrag från SIDA, då de har tecknat så kallade ramavtal med SIDA. Forum Syd erhåller även dem bidrag till sin verksamhet av SIDA. SOS-Barnbyar Sverige å andra sidan är det enda organisationen som inte har tecknat ramavtal med SIDA. Detta är dock något de planerar göra i framtiden. Organisationernas ekonomiska planering skulle vi vilja påstå är den punkt där de liknar varandra mest. Det kan bero på att det inte finns så många alternativ, de skiljer sig knappt från företag på denna punkt.

Som vi tidigare har nämnt är det svårt att klart definiera vad en ideell organisation är. Detta gäller även fastställandet av dess struktur. Det vi kan utläsa av vår studie är att de organisationer som vi har undersökt har en kombination av projektbaserad struktur, ad hoc-struktur och bikupestruktur. Ett exempel på projektbaserad struktur är biståndsorganisationer med projekthandläggare som arbetar i temporära projekt för varje land. SOS-Barnbyar Sverige är den enda av de undersökta organisationerna som inte har några projekthandläggare. Erikshjälpen har en kombination av projektbaserad och bikupeorganisation, då vi inte har sett att de har några handböcker eller mallar att gå efter. Ad hoc-strukturen syns i alla organisationer som arbetar med katastrofinsatser, då uppgifterna är särskilt flexibla. Ideella organisationer tenderar att vara innovativa, då de ständigt krävs nya metoder för insamling av gåvomedel. Inom ad-hoc strukturer är kommunikationsflödet både horisontell och vertikal, något som stämmer överens med de ideella organisationer som vi har undersökt. Ett exempel på detta är SOS-Barnbyar Sveriges vertikala kommunikation med huvudkontoret i Genève och stödgrupperna runt om i landet. Deras horisontella kommunikation utgörs av det informella informationsflödet mellan de anställda på kontoret i Stockholm. Nedan följer ett mer ingående stycke om information och kommunikation.

#### 2.2.2.2 Information och kommunikation

Som vi tidigare har påpekat är behovet av information och kommunikation stort inom ideella organisationer. Alla organisationer använder sig av ett intranät, på SOS-Barnbyar Sverige har man dessutom två, ett för Sverigekontoret och ett med resten av organisationen runt om i världen. Även IM har ett internt intranät och ett som kan användas för medlemmar och icke-medlemmar som ett slags forum. Dessutom har handläggarna på IM nästan daglig kontakt med verksamheterna i utlandet. På Forum Syd uppdaterar man intranätet och utvecklar

kommunikationsstrategier och policys. Erikshjälpens klädinsamlings- och butiksorganisation verkar utanför kontoret och kontakten där emellan tycks endast vara i särskilda fall, exempelvis vid nyanställningar. När det gäller SOS-Barnbyar Sverige är organisationen så stor att endast generalsekreteraren och någon medarbetare åker ut i fält ibland. Den största delen information tar medarbetarna del av via intranätet. Grundläggande är dock att det på organisationernas huvudkontor sitter ganska få personer vilket medför att informations- och kommunikationsflödet sker på ett informellt och dagligt plan. Detta är fördelaktigt eftersom beslutsvägarna blir kortare och arbetsklimatet mindre spänt då alla har möjlighet till kontakt med sina medarbetare.

### 2.2.2.3 Styrkor att förmedla inom den ideella sektorn

Det är viktigt att komma ihåg att organisationerna som vi har undersökt är specialiserade inom olika områden. SOS-Barnbyar Sverige är enbart en insamlingsorganisation och arbetar med barn som främsta målgrupp, Erikshjälpen har även dem barn som målgrupp men är en biståndsorganisation. Individuell Människohjälp är en biståndsorganisation som är verksam på flera olika platser, med flera olika projekt som bistår olika typer av målgrupper. Forum Syd är bland annat en biståndsorganisation men även ett nätverk. En av våra insikter är därför att organisationerna är bra på olika saker. Erikshjälpens styrkor är att de har funnits länge och betraktas som en seriös organisation. På Forum Syd anser de sig vara breda och inkluderade för alla slags ideella organisationer, vilket kan ses som en styrka. Individuell människohjälp är även de breda, då de verkar inom många olika områden. Med andra ord finns det en mångsidighet med något för alla att stödja. Slutligen är SOS-Barnbyar Sveriges styrka att de är effektiva i sitt insamlingsarbete och när det gäller att värva faddrar.

Eftersom organisationerna är bra på olika saker kan de även lära sig av varandra för att effektivisera sin verksamhet. Alla organisationer förutom Forum Syd jämför sin verksamhet med andra organisationer. Denna typ av funktionell benchmarking görs dock sällan systematiskt. Organisationerna använder sig även av olika sätt vid jämförelse, exempelvis gör Erikshjälpen en konkurrensanalys. Individuell Människohjälp vänder sig till allmänheten och gör attityd- och marknadsundersökningar. SOS-Barnbyar Sverige är den enda organisationen som jämför sin verksamhet med andra organisationer som har 90-konton systematiskt. Detta görs varje år. Vi skulle därför vilja påstå att SOS-Barnbyar Sverige generellt sett är mer professionella organisatoriskt. När det kommer till intern benchmarking är denna typ av mätning av prestation svår att tillämpa inom ideella organisationer, enligt de flesta organisationer som vi har undersökt.

#### 2.2.2.4 Service management och nätverk

Vid första förfrågan verkar det inte som om biståndsorganisationerna är medvetna om att de använder service i sitt dagliga arbete. Men vid närmare undersökning visar det sig att de har vissa riktlinjer som de följer för att vårda sina medlemsrelationer och således tillhandahålla en service. Både Erikshjälpen och SOS-Barnbyar Sverige har till exempel en policy som säger att mail alltid ska försöka besvaras inom 24 timmar. Överlag kan man säga att serviceperspektivet ligger i det undermedvetna och att det inte finns någon utarbetad strategi gällande service inom de organisationer som vi har undersökt. Detta kan vara en nackdel då medarbetarna kan ha olika uppfattning om hur de förväntas arbeta med service. Precis som Leopold menar vi att det i framtiden bör utvecklas en särskild gren inom Service management som är anpassad efter den ideella sektorn.

Kan då en biståndsorganisation ses som ett renodlat serviceföretag? Organisationerna ger helt klart en service, en service som skapar något positivt för många människor. Dock är de inte helt jämförbara med det traditionella serviceföretaget, framförallt då de inte har en direkt kund eller tar betalt för sina tjänster. Organisationens samarbetspartners kan ses som deras kunder och det kan också deras medlemmar och deras frivilligarbetare. I stort sett alla de organisationer som vi har undersökt levererar tjänster och är noga med att vårda sina relationer. Nätverksbyggande är en form av vårdande av relationer. Som vi tidigare påpekat är skapandet av kontakter och byggandet av nätverk viktigt inom alla ideella organisationer. Inom detta område måste större resurser läggas på vårdandet av relationer, allt för att samarbetet ska fungera smidigt så att organisationen kan prestera så bra som möjligt. Inom de ideella organisationerna som vi har undersökt finns en stor medvetenhet om hur viktigt det är med nätverksbyggande och att bibehålla befintliga relationer. Anledningen till att bibehållandet av redan existerande relationer är så viktigt för ideella organisationer är att de gåvomedel de erhåller främst kommer från dessa givare. Genom biståndsorganisationernas samarbete med varandra, offentligt eller inte, byggs ett världsomspännande nätverk upp. Detta nätverk är något som många ideella organisationer säger sig vara helt beroende av. Det är härifrån de får delar av sina bidrag, exempelvis från SIDA och det är här man hittar samarbetspartner i andra länder, ett samarbete som är nödvändigt för att möjliggöra en etablering där. Forum Syd och SMR är exempel på svenska paraplyorganisationer som hjälper till att samordna och koordinera biståndsarbetet. En annan nätverkskanal som flera gånger kommit på tal under undersökningen är FRII.

Trots det ständiga behovet av samarbete och nätverksbyggande är konkurrens inte det första ord man tänker på i samband med ideella organisationer. Detta då de inte är resultatriktade på samma sätt som exempelvis företag. Men som vi har sett i vår undersökning uppstår en viss konkurrenssituation. Ett exempel på detta är när två ideella organisationer står med insamlingsbössor på stan och givaren måste besluta i vilken bössa han ska lägga sitt bidrag. Naturligtvis är båda organisationerna, i ett fall som detta, måna om att givaren väljer deras bössa. Detta trots att bidraget i slutändan bidrar till ett gott ändamål.

En ideell organisation, precis som vilken annan organisation, kan inte leva kvar på marknaden om det inte finns ett stöd från medlemmarna eller kunderna. Den ideella organisationen måste sälja sin idé och övertala givaren om att deras ändamål är det främsta. Trots denna konkurrens är alla organisationerna som vi har talat med överens om att marknaden inte är så hård. Man talar om att den är mer öppen, ärlig och mer genuin med färre vassa armbågar. I stället för att använda begreppet konkurrens använder man begreppet samarbete och menar att man samarbetar och hjälper varandra för att nå ett gemensamt mål, exempelvis att utrota fattigdomen i världen.

#### 2.2.2.5 Ideella organisationer – Gemeinschaft eller Gesellschaft?

Marknadsbegrepp som kund och konkurrens är ord som vi har valt att använda, dessa begrepp är dock ganska sällsynta inom den ideella sektorn. Av vissa anses det fortfarande vara tabu att använda sådana begrepp. Detta kan vara en anledning till att en del biståndsorganisationer inte vill eller har för avsikt att bli organisationer med ett utpräglat servicekoncept. Då anser sig de bli en del av marknadsekonomin. Återigen går det att härleda detta resonemang till Gemeinschaft och Gesellschaft. Genom att använda sig av marknadsbegrepp kan en biståndsorganisation istället för att vara en del av Gemeinschaft bli del av Gesellschaft. Efter vår empiriska undersökning har vi kommit underfund med att denna utveckling inte alltid är önskad. Å ena sidan finns det biståndsorganisationer, exempelvis SOS-Barnbyar Sverige, som redan i dagsläget arbetar systematiskt och ser till näringslivet för fler metoder. Å andra sidan finns det organisationer som inte är lika villiga att förändras och likna näringslivets aktörer, utan istället vill ha kvar det naturliga och genuina som har vuxit fram under lång tid, en Gemeinschaft.

## 2.3 Slutsatser

Efter analysen anser vi oss nu kunna besvara våra frågeställningar. Vår första frågeställning lyder: *hur arbetar ideella organisationer med service och vårdandet av relationer i dagsläget?* Med relationer syftar vi här som tidigare nämnt på medlemsrelationer och dessutom de relationer som organisationerna har med sina anställda. Vi har kommit fram till att de organisationer som vi har undersökt arbetar med service, men att de inte tillämpar några uttalade servicestrategier. Service ligger istället i deras undermedvetna. Biståndsorganisationerna, Erikshjälpen, Individuell Människohjälp och Forum Syd, som även är en paraplyorganisation, samt SOS-Barnbyar Sverige, som är en insamlingsorganisation, är noga med att vårda sina relationer med medlemmar och samarbetspartners. Detta gör de på ett likartat sätt med utskick av information i form av insamlingsbrev och medlemstidning. Samtliga organisationer har även en hemsida där medlemmar och icke-medlemmar kan ta del av organisationens verksamhet. De kan även nås via telefon och mail och är angelägna om att följa upp dessa vid behov.

Vår andra frågeställning har för avsikt att utreda *på vilket sätt service management kan tillämpas i ideella organisationer*. Vi har valt att framföra förslag på hur ideella organisationer kan praktisera service management. Först och främst anser vi att alla organisationer skulle kunna utforma servicestrategier som ska genomsyra hela organisationen. Dessa strategier ska vara lämpade för de olika tillfällen där service behövs till exempel vid ledning av organisationen, värvning av nya medlemmar och vårdandet av medarbetar- och medlemsrelationer. Denna mycket viktiga del av serviceperspektivet, är Individuell Människohjälp medvetna om. De fokuserar på att behålla befintliga medlemmar då sannolikheten är störst att dessa ger bidrag igen. Därmed inte sagt att man ska undvika att värva nya medlemmar, detta är essentiellt för att verksamheten ska kunna växa och utvecklas. För att kunna tillämpa service management föreslår vi att organisationen formulerar tillvägagångssätt i form av handböcker och manualer. Vi är medvetna om att detta kan ses som något mindre positivt från vissa delar av organisationen som istället föredrar gamla rutiner och inte vill systematisera arbetet. Vi vill dock poängtera att detta tillvägagångssätt inte behöver innebära att organisationen blir en del av marknadsekonomi eller en Gesellschaft. Organisationen kan istället tillämpa de delar som de anser vara lämpade för just deras förutsättningar.

Vår tredje och sista frågeställning behandlar *vad det allmänna arbets sättet i ideella organisationer har för styrkor och svagheter och vad de beror på*. Utifrån vår undersökning presenterar vi ideella organisationers styrkor och svagheter nedan:



<b>Styrkor</b>	<b>Svagheter</b>
Grundläggande värderingar genomsyrar verksamheterna	Ostrukturerat arbetssätt
Ödmjukt arbetsklimat	Kan bli ineffektivt och känsloladdat
Engagerad, motiverad personal	Jantelagen är påtaglig
Demokratiska organisationer	
Mindre egenintresse, arbetar för organisationens bästa	
Olika kombinationer av bakgrunder hos de anställda	

Vi väljer att presentera ovannämnda styrkor och svagheter i ett större perspektiv. En kunskapsöverföring, avseende ledning och styrning, mellan ideell och privat sektor, menar vi, skulle berika alla parter. Den privata sektorn kan, av den ideella sektorn, lära sig att förankra värderingar i verksamheten. Dessa värderingar ska vara gällande för hela företaget. Det är företagsledarens uppgift att ta initiativet till att detta genomförs, medan formulerandet av värderingar är något som alla inom organisationen bör medverka i. Dessa värderingar finns för att skapa en enhetlig organisation, där det talas i vi-former. Ett mer ödmjukt arbetsklimat uppstår då. Med andra ord är det mer troligt att medarbetarna i en sådan verksamhet är mer engagerade och motiverade till att arbeta. Detta leder i sin tur till en mer demokratisk organisation, där alla är delaktiga i beslutfattande och i organisationen i allmänhet. I en sådan verksamhet arbetar de anställda för organisationens bästa, istället för att verka i sitt egenintresse. Något annat som är en fördel inom ideella organisationer är konstellationen av medarbetare, med olika typer av bakgrunder och olika erfarenheter. Detta tankesätt är något som den privata sektorn bör uppmärksamma och försöka eftersträva i sin verksamhet.

Under uppsatsens gång har vi kommit underfund med att ett kunskapsutbyte över sektorsgränserna kan vara fördelaktigt för båda parter. Vi har därför utrett om det finns något som den privata sektorn kan lära sig av den ideella sektorn och vice versa. Vi undrar om den privata sektorn saknar något i sitt arbetssätt som däremot finns i ideella sektorn.

Inom de ideella organisationer som vi har undersökt finns anställda med flera olika bakgrunder. För att vara framgångsrik som organisation verkar det som att denna kombination av människor är nödvändig. Det krävs medarbetare med olika bakgrunder och olika erfarenheter, i olika åldrar och av olika kön. Här finns också människor med erfarenheter från näringslivet, framförallt på organisationernas huvudkontor. Vi tror att detta kan bero på att dessa personer kan ha haft

sådana positioner i näringslivet och därav besitter den kompetens som efterfrågas. Tidigare har vi berättat att det finns en uppfattning om att kompetensen höjs om man anställer medarbetare från näringslivet. Detta har visat sig stämma till viss del i våra intervjuer. Medarbetare från näringslivet drar med sig ett nytt tankesätt in i organisationen och rör dessutom om lite i grytan. Nedan listas de skillnader som framkommit mellan den ideella sektorn och den privata, som i det här fallet presenteras i form av en idealtyp. De främsta skillnaderna är att:

<b>Privata sektorn</b>	<b>Ideella sektorn</b>
Mer professionellt och resultatnriktat	En vänligare atmosfär
Högre löner med fallskärmar och bonus	Låga löner, inga fallskärmar existerar
Karriären kommer först	Mer demokratiskt på gott och ont:
Egenintresset är stort hos de anställda	kan leda till ineffektivitet & konflikter
Pengar, prestige och makt väger tungt	Större engagemang och ett brinnande
Lättare att mäta resultat	intresse för det man gör
Vinstmotivet är överhängande	Värderingar väger tungt
	Svårare att mäta resultat
	Vinstmotivet saknas

Frågan är då om de båda sektorerna kan lära sig något av varandra. Detta är något som alla organisationer som vi har undersökt är positiva till. De personer som vi har intervjuat menar att de kan titta på varandras styrkor, både i arbetssätt och metoder och sedan anpassa dem till sin egen verksamhet. Exempelvis kan biståndsorganisationer lära sig att bli mer effektiva genom att titta på näringslivet. Näringslivet bör i sin tur anamma ledarskapsmetoder från de ideella organisationerna. De se hur ett engagemang skapas hos de anställda, att alla arbetar åt samma håll och brinner för det de gör. Näringslivet har redan anammat delar av den ideella sektorns arbetssätt och implementerat begrepp som lobbying och opinionsbildning, vilka ursprungligen kommer från den ideella sektorn. Även den ideella sektorn har dragit lärdom av den privata sektorn. De har bland annat genomgått en professionalisering och då vänt sig till näringslivet för metoder, exempelvis har metoderna för insamling blivit mer systematiska. Vidare bör näringslivet inse betydelsen av värderingar och att skapa en vi-känsla inom företaget. Detta är något som blir allt vanligare inom den privata sektorn.

## 3. Avslutande del

### 3.1 Diskussion

Vår förförståelse är att ideella organisationer inte skiljer sig särskilt mycket från andra organisationer och därav använder sig av samma slags verksamhetsstyrning. Här inkluderar vi ekonomistyrssystem och andra ekonomiska metoder, vilka vi tror ser ut ungefär som i vilken organisation som helst. Att använda sig av budget och liknande verktyg anser vi vara en nödvändighet för en fungerande verksamhet. Vi anser dessutom att service management-utbildningen, med dess tvärvetenskaplighet, är något som organisationer kan dra nytta av.

Under vår undersökning har det visat sig att det finns en länk mellan service och biståndsorganisationer. De organisationer som ingick i vår undersökning har alla bekräftat att de mer eller mindre arbetar med service, exempelvis när de försöker upprätthålla relationerna med sina medlemmar. Trots denna bekräftelse har vi kunnat konstatera att organisationernas serviceperspektiv ligger i det undermedvetna. Detta anser vi vara en fördelaktig utgångspunkt att utgå ifrån vid utvecklandet av strategier kring service. Under vår studie har vi även kunnat utläsa att ideella organisationer är på väg att bli mer professionaliserade i sitt arbete. Vår avsikt med denna uppsats är inte att plädera för att ideella organisationer ska arbeta som vinstdrivande företag och förändras drastiskt utan vår förhoppning är givetvis att organisationerna ska kunna bevara sin genuina och ödmjuka framtoning samtidigt som de tillämpar de metoder som behövs för att effektivisera verksamheten. Återigen är det dock värt att understryka att dessa metoder kräver anpassning till organisationens förutsättningar. Detta är även alla organisationer som vi har undersökt överens om. Under vår undersökning har de personer som vi intervjuat verkat positiva till att använda sig av service management som metoder för verksamhetsstyrning. Därför tror vi på att trenden går mot att bli mer som en serviceorganisation. Detta behöver inte nödvändigtvis vara något som är vedertaget i alla biståndsorganisationer och hos alla medarbetare.

### 3.2 Summering

För att kunna summera denna uppsats kan det vara lämpligt att återkoppla till uppsatsens syfte och frågeställningar. Vårt syfte var att analysera om de ideella organisationer som vi har undersökt överhuvudtaget reflekterar kring service gentemot medlemmar. Skulle så vara fallet ämnade vi att kartlägga på vilket sätt detta görs. Slutligen var förhoppningen att uppsatsen skulle resultera i några förslag på områden där ideella organisationer skulle kunna praktisera service management. Vi önskade även ge de ideella organisationer som vi har undersökt en idé om att det

skulle vara en fördel för dem att aktivt arbeta med service management. Syftet utmynnade sedan i våra frågeställningar: *hur arbetar ideella organisationer med service och vårdandet av relationer i dagsläget?, på vilket sätt kan service management tillämpas i ideella organisationer? och vad har det allmänna arbetssättet i ideella organisationer för styrkor och svagheter och vad beror de på?*

För att kunna undersöka detta har vi valt att göra en kvalitativ studie i form av intervjuer med organisationerna Erikshjälpen, Forum Syd, Individuell Människohjälp och SOS-Barnbyar Sverige. Vi har även varit i kontakt med Christer Leopold som har stor erfarenhet gällande arbete med ideella organisationer. Begrepp som genomsyrar vår uppsats är bland annat *service management, det civila samhället, biståndsorganisationer, Gemeinschaft, Gesellschaft, privat sektor och nätverk.*

Vad har då denna undersökning resulterat i? Undersökningen har gett oss en bekräftelse på att organisationerna som vi har undersökt arbetar med service men att det inte görs på ett systematiskt sätt. Undersökningen har även visat att organisationerna är positivt inställda till att använda metoder för ledning och styrning som finns inom den privata sektorn. Det har ofta förekommit att intervjupersoner har sagt att det finns mycket att lära från den privata sektorn. Organisationerna ser det som en fördel om det finns en kombination i medarbetarnas erfarenheter och ålder, på så sätt kan företeelser belysas på ett mer allsidigt sätt. Organisationerna är även eniga om att det finns en del att lära från den ideella sektorn. Den privata sektorn kan bland annat lära sig att förankra grundläggande värderingar i organisationen, värderingar som ska genomsyra hela organisationen och som skapar en vi-känsla. Genom detta blir arbetsklimatet behagligare och medarbetarna förhoppningsvis mer motiverade och engagerade för det de gör. Med en vi-känsla kan även demokratin inom organisationen öka. Detta går i sin tur tillbaka till ett ökat engagemang eftersom medarbetarnas åsikter och synpunkter uppmärksammas. Med andra ord ska alla parter, privat och ideell sektor, ta tillfället i akt och vidga sina vyer över sektorsgränserna. Med högsta sannolikhet finns det tillämpbara metoder som med lite anpassning optimerar den egna verksamheten.

### 3.3 Reflektioner

Under arbetets gång har flertalet intressanta aspekter av det organisatoriska samhället dykt upp. Vi hade exempelvis, om utrymme och tid hade funnits, velat göra en mer omfattande kvalitativ och kvantitativ studie. I en vidare forskning hade vi bland annat velat göra en djupdykning i de olika sektorerna: privat, offentlig och ideell. I en sådan undersökning hade vi även kunnat ställa privat och offentlig mot varandra och kartlägga eventuella skillnader och likheter. Dessutom hade

vi kunnat utreda om det finns lärdomar att överföra mellan sektorerna. I en kvantitativ studie hade intervjuer med volontärer inom ideella organisationer kunnat genomföras, något som vi tror hade kunnat tillföra mycket till vår studie, särskilt gällande ämnen som suboptimering. Vi hade även kunnat bredda vårt perspektiv inom den ideella sektorn och valt andra organisationer än biståndsorganisationer, exempelvis ideella föreningar såsom idrottsklubbar.

Genom att arbeta intensivt med detta ämne under några månaders tid, anser vi att vi har fått en inblick i hur de organisationer som vi har undersökt ser ut och fungerar. Vi har lärt oss att vår utbildning inom service management definitivt kan komma till nytta även inom biståndsorganisationer. Dessutom har vårt tidigare intresse för branschen förstärkts ytterligare och vi är angelägna om att en dag dela med oss av våra kunskaper kanske som anställda inom en organisation liknande de vi har studerat.

# Källförteckning

## Tryckta källor

- Anthony, R. N. & Govindarajan, V. (2001) *Management control systems*. 10<sup>th</sup> ed. Singapore: McGraw-Hill Book co.
- Asplund, J. (1991) *Essä om Gemeinschaft och Gesellschaft*. Göteborg: Bokförlaget Korpen.
- Ax, C., Johansson, C. & Kullvén, H. (2002) *Den nya ekonomistyrningen*. 2:a uppl. Malmö: Liber Ekonomi.
- Bryman, A. (2001) *Sambällsvetenskapliga metoder*. Malmö: Liber Ekonomi.
- Dowling, G. (2001) *Creating Corporate Reputations – identity, image, and performance*. New York: Oxford University Press.
- Drucker, P. (1990) *Managing the Non-profit Organization*. New York: Harper Business.
- Farrington, J. & Bebbington, A. (1993) *Reluctant partners? Non-governmental organizations, the state and sustainable agricultural development*. New York: Routledge.
- Grant, R.M. (2002) *Contemporary Strategy Analysis – concepts, techniques, applications*. 4<sup>th</sup> ed. UK: Blackwell Publishing Ltd.
- Grönroos, C. (2002) *Service management och marknadsföring – en CRM ansats*. Kristianstad: Kristianstad boktryckeri AB.
- Hall, J. A. (1996) *Civil society – theory, history, comparison*. UK: Blackwell Publishing Ltd.
- Hellquist, E. (1980) *Svensk Etymologisk Ordbok. Andra bandet*. Lund: LiberLäromedel.
- Holmén, H. & Jirström, M. (1996) *No organizational fixes – NGOs, Institutions and prerequisites for Development*. Publication on Agriculture and Rural Development: NO. 4, Department for Natural Resources and the Environment, Sida, Swedish International Development Cooperation Agency.
- Holmén, H. & Jirström, M. (2000) *Optimizing efforts – A practical guide to NGO networking. Office to combat desertification and drought (UNSO)*.
- Howes, M. (1999) *NGOs and the development of membership organizations: the case of saptagram*. UK: Discussion paper, institute of development studies.
- Jonsson, C. (1995) *Ledning i folkrörelseorganisationer – den interaktiva ledningslogiken*. Malmö: Team Offset.
- Kajiser, L. (1999) *Lanthandlaren. En etnologisk undersökning av en ekonomisk verksamhet*. Stockholm: Institutet för folklivsforskning. Etnologiska institutionen.
- Kim, D. (2004) The link between individual and organizational learning. I: Stakey et al. (2004) *How organizations learn. Managing the search for knowledge*. 2<sup>nd</sup> ed. London: Thomson.
- Kvale, S. (1997). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur.
- Leopold, C. (1998). Dumt efterapa företag. *DIK Forum*, nr 1, sid 10-11.
- Lindley, E. & Wheeler, F. (2001) Using the learning square. *The learning of organization*, Vol. 8, nr 3, pp 114-124. MCB University Press.

Nonaka, I. (1994) A dynamic theory of organizational knowledge creation. *Organization Science*, Vol. 5, nr 1, pp 14-37.

Normann, R. (2000) *Service management – ledning och strategi i tjänsteproduktionen*. Kristianstad: Kristianstad boktryckeri AB.

Putnam, R. D. (1993) *Making Democracy Work. Civic traditions in modern Italy*. New Jersey: Princeton University Press.

Sjöbeck et al. (2005) *Skrivhandboken. Vägledning i att skriva vetenskapliga texter*. Klippan: Ljungbergs tryckeri.

Tönnies, F. (2001) *Tönnies: Community and Civil Society*. West Nyack, NY, USA: Cambridge University Press, 2001. <http://site.ebrary.com/lib/malmo/Doc?id=10062261&ppg=98>

Wilens, A. & Fahlén, M. (1990) *Biståndsprocessen – biståndets framväxt – lärdomar och erfarenheter*. Kalmar: Lenanders.

Åkerlund, A. (2005) *Transforming conflicts and building peace – experience and ideas of Swedish civil society organizations*. Sverige: Edita AB.

### Internetkällor

<http://www.handels.gu.se/epc/archive/00002477/01/27192-xhogbergIA7400.pdf> **060422**

<http://www.independentliving.org/docs1/boterosv.html> **060418**

[http://www.SOS-Barnbyar.se/cgi-bin/sos/jsp/retrieve.do?BV\\_SessionID=@@@@1787011154.1146733197@@@&BV\\_EngineID=cccfaadhgjhkclfcngcfkmdhkhdfj.0&lang=se&site=SE&hNav=show&nav=2.2](http://www.SOS-Barnbyar.se/cgi-bin/sos/jsp/retrieve.do?BV_SessionID=@@@@1787011154.1146733197@@@&BV_EngineID=cccfaadhgjhkclfcngcfkmdhkhdfj.0&lang=se&site=SE&hNav=show&nav=2.2) **060504**

[http://www.manniskohjalp.se/asp/vad\\_ar\\_im/visa.asp?id=1](http://www.manniskohjalp.se/asp/vad_ar_im/visa.asp?id=1) **060502**

[http://www.erikshjalpen.se/om\\_erikshjalpen/objekt/kort\\_om\\_erikshjalpen](http://www.erikshjalpen.se/om_erikshjalpen/objekt/kort_om_erikshjalpen) **060502**

<http://www.forumsyd.org/> **060502**

[www.ne.se](http://www.ne.se) **060605**

### Intervjuer

Bengt Swerlander, personalchef, Erikshjälpen 060503

Christer Leopold, konsult, Voluntarius – Ideella Strategier 060420, 060503

Erika Sunnemark, fadderansvarig, SOS-Barnbyar Sverige, 060508

Jenny Almqvist, samlingsansvarig, Erikshjälpen 060504

Maria Zachs, projektledare, Individuell Människohjälp 060508

Peter Göransson, organisationssekreterare, Forum Syd 060504

Peter Langley, administrativ chef, SOS-Barnbyar Sverige 060505

# Bilaga 1 – Intervjuguide 1

## Ämnesområden:

1. Service management
  - Kund/medlemsservice
  - Relationen till intressenter
  - Serviceperspektiv?
  - Kärntjänster och stödtjänster
2. Arbeta inom biståndsorganisationer
  - Skillnaden mellan att arbeta inom privat, offentlig och ideell verksamhet (arbetssätt, lön m.m.)
  - Risk för suboptimering (vi-mot-dem)
  - Ideell vs. kommersiell kompetens (frivilliga vs avlönade medarbetare)
3. Organisationen och dess struktur
  - Typ av organisation (vinstdrivande, demokratisk, historik)
  - Ledningen, vem fattar beslut och hur ser de anställdas bakgrund ut

## Frågor:

Service management (hur ser servicetänket ut i organisationerna?)

- Vem är era medlemmar?
- Hur arbetar ni med medlemsrelationer och vårdandet av dem?
- Hur arbetar ni med service i allmänhet?
- Hur ser ert nätverk med andra organisationer (intressenter) ut?

Arbeta inom biståndsorganisationer

- Vilken bakgrund har era anställda?
- Finns det någon indelning mellan ideella och avlönade medarbetare?
- Hur ser lönenivåerna ut i jämförelse med ”vanliga” organisationer?
- Hur sätts lönerna?
- På vilket sätt anser du att arbetssättet inom ideella organisationer skiljer sig mot andra?

Strategi

- Hur ser er strategi ut?
- Hur har ni gått tillväga när ni formulerat er strategi?
- Målformulering?
- Vad är er organisations vision och mission?
- Anser ni att ni har några konkurrenter? Vilka? På vilket sätt konkurrerar ni med dem?

Lednings- och styrfilosofi

- Hur ser beslutsfattandet ut i er organisation?
- Vem fattar besluten? (Demokratisk organisation?)
- Hur ser kommunikations- och informationsflödet ut inom organisationen? Hur anser du att det fungerar?
- Hur planerar ni er verksamhet?



### Ekonomistyrssystem

- Är ni en vinstdrivande organisation?
- Hur ser er ekonomiska planering ut? (Budget?)
- Jämför och mäter ni er verksamhet med andra organisationer?
- Mäter ni prestationer inom verksamheten, i så fall hur?
- Hur motiveras era medarbetare?
- Hur drar ni nytta av era medarbetares kompetens?

### Organisation och belöningsystem

- Hur skulle du beskriva er organisationsstruktur?
- Vad anser ni er vara bra på och vilken är er största tillgång?

## Bilaga 2 – Intervjuguide 2

### Frågor till Christer Leopold – 06-05-03

#### **Bakgrund**

- Vad har du för erfarenhet av service management ?
- Vad har du för erfarenhet av biståndssektorn?

#### **Bistånd och service**

- Anser du att service och bistånd går att kombinera, i så fall varför och på vilket sätt?
- Hur tror du att Service management kan tillämpas inom ideella organisationer?
- Har du någon uppfattning om hur ideella organisationer arbetar med service?

#### **Arbetsätt**

- Finns det något i ideella organisationers arbetsätt som du tror att privat och offentlig verksamhet kan dra lärdom av?