



**LUNDS**  
UNIVERSITET

Sociologiska Institutionen

## **Utmaningar i en föränderlig värld**

*En studie om organisationsförändringar inom Svenska Röda Korset*

Författare: Patrik Persson och Anette Wallin Östberg  
Kandidatuppsats: SOCK04, 15 hp  
Höstterminen 2019  
Handledare: Margareta Nilsson-Lindström

## Abstract

Författare: Patrik Persson och Anette Wallin Östberg

Titel: Utmaningar i en föränderlig värld – *en studie om organisationsförändringar inom Svenska Röda Korset*

Kandidatuppsats: SOCK04, 15 hp

Handledare: Margareta Nilsson-Lindström

Sociologiska Institutionen, höstterminen 2019

Det senmoderna samhället karakteriseras av en riktning mot ett alltmer individualiserat samhälle. Detta påverkar såväl organisationer som individer. Extra utsatta i denna samhällsutveckling är organisationerna som verkar inom tredje sektorn då de bygger på ett kollektivistiskt förhållningssätt och en solidarisk ideologi. Vi har valt att se närmare på denna utveckling inom organisationen Svenska Röda Korset och de effekter denna resulterar i.

Svenska Röda Korset svarar på denna utveckling genom att anta en ny strategisk inriktning som förändrar organisationsstrukturen och förutsättningarna för individerna inom den.

Organisationsförändringar tenderar att förändra maktstrukturer då den formella hierarkin förändras vid dessa. Detta blir än mer intressant inom Svenska Röda Korset då organisationsformen inte endast är uppbyggd av en formell hierarki med anställda och chefer, utan består till störst del av frivilliga och till en mindre del tjänstemän. Förändringsprocessen karakteriseras av olika kännetecken vilka vi kommer se närmare på genom en organisationsmodell som omges av samhällets ständiga inverkan. Genom att analysera centrala dokument, utföra intervjuer av både frivilliga och tjänstemän, samt utföra en observation ämnar vi belysa organisationens beståndsdelar; *Formell organisation, informell organisation, tjänstemän och frivilliga*.

Detta gör vi genom att försöka besvara nedan frågeställningar:

*Vad innebär Svenska Röda Korsets nya strategiska inriktning 2020-2023?*

*Hur påverkar förändringen tjänstemäns och frivilligas arbete, engagemang och villkor?*

De väsentliga slutsatser vi kommer fram till handlar om dels frivilligheten och dels den informella delen av organisationen. Gällande frivilligheten ser vi att när välfärdsstaten vacklar uppkommer ett stort ansvar som vilar på frivilliga, vilkas verksamheter kantas av utmaningar som till exempel ett risktagande inom vissa uppdrag. Det framkommer också att frivilligheten är delvis påtvingad då uppdragen till stor del handlar om ett återkommande åtagande och inte enstaka tillfälliga insatser. Vi ser också att den informella organisationen, som till stor del består av frivilliga, bör ges ett större utrymme då den tar en stor plats och har ett starkt inflytande på övriga delar av organisationen.

Nyckelord: *Svenska Röda Korset, Senmodernitet, Tredje sektorn, Förändringsprocess, Tjänstemän, Frivilliga*

## **Innehållsförteckning**

<b>1. Introduktion</b>	<b>1</b>
1.1 Syfte och frågeställning	1
1.2 Disposition och avgränsningar	2
<b>2. Samhällsfärer och reglering</b>	<b>3</b>
2.1 Välfärd	3
2.2 Tredje sektorn	4
2.3 Frivilligorganisationer	5
2.4 Svensk Insamlingskontroll	5
<b>3. Studieobjekt</b>	<b>6</b>
3.1 Svenska Röda Korset	6
3.2 Frivilliga och tjänstemän	7
<b>4. Tidigare forskning</b>	<b>8</b>
<b>5. Teori</b>	<b>10</b>
5.1 Organisationsmodeller	11
5.2 Svenska Röda Korsets samhälleliga inbäddning	12
5.3 Förändringsprocessen	13
<b>6. Metod</b>	<b>16</b>
6.1 Metodval	16
6.1.1 Dokumentanalys	17
6.1.2 Intervjuer	17
6.1.3 Observationer	18

6.2 Urval och tillvägagångssätt	18
6.2.1 Etiska aspekter	21
<b>7. Analys och diskussion</b>	<b>23</b>
7.1 Organisation och organisationsförändring	23
7.2 Frivilligperspektiv på organisation och organisationsförändring	27
7.3 Tjänstemannaperspektiv på organisation och organisationsförändring	33
<b>8. Slutsats</b>	<b>39</b>
<b>9. Förslag till vidare forskning</b>	<b>42</b>
<b>10. Referenslista</b>	<b>43</b>

## **Appendix**

Intervjuguide Svenska Röda Korset

## **1. Introduktion**

Denna studie ämnar se närmare på Svenska Röda Korset som är en ideell hjälporganisation vars syfte är att lindra och förhindra mänskligt lidande. Organisationen arbetar med sociala insatser på lokalt initiativ för att hjälpa individer och grupper på olika sätt utifrån de behov som finns (Svenska Röda Korset 1, 2019).

Svenska Röda Korset finns över hela landet, förutom i tolv kommuner, i över 682 så kallade *kretsar* vilka innebär kretsstyrelse, lokala kontor och verksamheter. Organisationen bedrivs till största delen av frivilligarbetare och till en mindre del av tjänstemän (Svenska Röda Korset u.å: 7).

Det senaste decenniernas samhällsförändring som digitalisering och nya engagemangsformer förändrar arbetssättet inom organisationen. För att möta en omvärld i ett hastigt föränderligt samhälle har nya målbilder uppkommit för organisationen och en organisationsförändring är därav för närvarande central (Svenska Röda Korset 9, u.å:10). Beslut och riktlinjer för denna förändring togs på Riksstämman 2019 och röstades fram av 243 röstberättigade. Dessa börjar formellt gälla från den 1 januari 2020, dock påbörjades arbetet med att implementera den nya organisationsformen redan under hösten 2019 (Svenska Röda Korset 7, u.å.), och vissa kretsar har även tidigare slagits samman som ett steg i denna riktning.

Organisationer består av flera olika delar och vi väljer att i denna studie fokusera på organisationen som helhet. Organisatoriska förändringar tydliggör olika typer av maktförhållanden eftersom den formella hierarkin tenderar att ändras vid dessa (Sveningsson & Sörgärde 2014:182). Dessutom präglar de nya samhälleliga förutsättningarna organiseringen och Svenska Röda Korset väljer att anpassas till dessa (Svenska Röda Korset 9, u.å:10), vilket utgör en ytterligare dimension av komplexitet i denna studie.

### **1.1 Syfte och frågeställning**

Vi utgår från att det kan uppstå utmaningar mellan de frivilliga och tjänstemän Svenska Röda Korset består av. Om samma arbete utförs av en frivillig och en tjänsteman skulle den frivillige kunna känna sig orättvist behandlad eftersom tjänstemannen är avlönad (Boström, Forssell, Jacobsson, Hallström, 2004:33f). Individerna inom organisationen har dessutom anslutit sig dit av olika anledningar, det kan exempelvis vara av ideologiska skäl eller som en karriärväg.

Förutsättningarna för arbetet skiljer också frivilliga och tjänstemän åt, vilket skapar utmaningar och eventuella konfliktytor vi gärna vill undersöka.

Eftersom dessa aktörers relationer ställs på sin spets under förändringar (Sveningsson & Sörgärde 2014:182), anser att vi att organisationsförändringen ger oss en inblick in i det vi vill undersöka då den medför nya riktlinjer och tillvägagångssätt i förhållande till hur organisationen tidigare organiserat och bedrivit verksamheterna.

Fokus i denna studie ligger såväl på organisationsförändringen, som på relationerna inbördes och mellan frivilliga och tjänstemän, varav vi även berör den formella och informella organisationen.

### **Frågeställning:**

*Vad innebär Svenska Röda Korsets nya strategiska inriktning 2020-2023?*

*Hur påverkar förändringen tjänstemäns och frivilligas arbete, engagemang och villkor?*

### **1.2 Disposition och avgränsningar:**

Denna studie är disponerad på följande sätt:

Introduktionen ger en kort inledning och bakgrund till studien. Därefter presenteras syfte och frågeställning vilka vi valt att dela in i två problemformuleringar. För att introducera varje huvuddel kommer en kort beskrivning under varje huvudrubrik vägleda läsaren genom studien. Efter nuvarande rubrik *Disposition och avgränsningar*, presenterar vi den sfär som omger vårt studieobjekt, följt av en närmare redogörelse av själva studieobjektet. Under *tidigare forskning* beskriver vi hur vi kan tillföra ytterligare forskning inom detta område och varför det är av relevans. Teoridelen består av tre olika delar, samtliga förklarade var och en. Genom de teoretiska anslagen använder vi dessa som verktyg för att analysera empirin i enlighet med studiens syfte. Här framkommer och beskrivs också studiens mest centrala begrepp. Under metoddelen kommer vi redogöra för och presentera våra val av metoder samt urval och forskningsetiska aspekter. Empiriresultaten tolkas vidare i avsnittet *Analys och diskussion* och leder fram till studiens slutsats. Slutligen presenterar vi förslag för vidare forskning inom det undersökta området.

Vidare i texten kommer vi att benämna Svenska Röda Korset som SRK.

Denna studie avgränsas på följande sätt:

Vi avgränsar studien till SRK och belyser inte deras internationella verksamhet. De resonemang som förs i studien härleds såtillvida till den svenska organisationen, även om den i citat kan benämnas som Röda Korset.

SRK är en medlemsorganisation, men vi har inte empiriskt undersökt eller behandlat själva medlemskapet i denna studie. Detta då medlemskapet inte behöver innebära att man engagerar sig frivilligt genom att erbjuda faktisk arbetskraft i den bemärkelse vi i denna studie avser som frivillig (Svenska Röda Korset 8, u.å:5f). Vi undersöker heller inte målgruppen, det vill säga de individer som organisationens företrädare verkar för och mot. Organisationen består också av förtroendevalda, vilkas funktion vi inte heller kommer uttala oss om i denna studie. Vi ser på samhällets påverkan på organisationen ur en senmodern kontext men vår ambition är inte att undersöka utomorganisatoriska intresser så som politiker eller medier som kan ha ett samhällsligt intresse av att granska eller påverka organisationen.

## **2. Samhällsfärer och reglering**

I denna del ämnar vi förklara i vilken samhällskontext SRK verkar. Genom att se på statens roll, skiktet mellan det offentliga och det privata, samt vad som kännetecknar och reglerar frivilligorganisationer ger vi en bild av vad som omger SRK.

### **2.1 Välfärd**

Något som blivit synonymt med den industrialiserade världen är framväxten av välfärdsstater. Grundprincipen för välfärdsstater bygger på att det är ländernas statliga och politiska organ som ansvarar för att balansera upp de diversifieringar vilka råder befolkningen emellan. De verktyg de styrande har till förfogande utgår från att erbjuda ekonomiska medel och olika former av sociala insatser för att såvida försöka stävja det negativa inflytande marknaden har för individer vilka inte kan eller har möjlighet att etablera sin egenförsörjning i samhället. Det kan exempelvis vara

individer vilka är äldre, sjuka, har någon form av handikapp eller lever i arbetslöshet och som drabbas hårt av de samhälleliga effekterna kopplat till deras utanförskap (Giddens 2003:290). Sveriges välfärdssystem bygger på en modell baserad på välfärd för alla medborgare oberoende av ekonomisk status och inkomstskillnader knutet till individen. De specifika behoven utifrån individen skall konstant upprätthållas utifrån välfärdsstatens premisser och grundtankar. Välfärden är något som politiskt ständigt är omdebatterat då den direkta driften och kostnaden är förenat med höga skattesatser för medborgarna. Kritik har framförts kring att välfärdens kostnad inte ligger i paritet med den ekonomiska tillväxten vilket skapar en obalans som ständigt är av växande art. Andra variabler som inverkar på debatten rör den globalisering och migration vilken växt fram under senmoderniteten. Även de stora förändringar familjekonstellationen och arbetsmarknaden genomgått har skapat nya förutsättningar för välfärdens befintliga struktur i paritet med hur villkoren såg ut vid välfärdsstaternas begynnelse (Giddens 2003:291,293). Välfärd tar inte enkom sitt avstamp i att stärka upp individer ur ett materiellt perspektiv utan i det stora hela tar det sin utgångspunkt i att skapa ett samhälle där medborgarna är i samhällelig balans. Målet är att individerna själva ska inneha egenmakten för att försöka förändra sina liv till det bättre, mot egenförsörjning och ett deltagande i den samhälleliga sociala samvaron (Giddens 2003:295).

## **2.2 Tredje sektorn**

Tredje sektorn är ett mångfacetterat begrepp som har olika innebörd beroende på vilken disciplin och vilken profession det är som uttalar sig - detta enligt Susan Sundback som är sociolog och forskare vid Åbo Akademi. Begrepp som civilsamhälle och ideellt arbete likställs ofta synonymt med tredje sektorn. Samhällsvetenskapligt menar Sundback att definitionen av den tredje sektorn är skiktet mellan det offentliga (stat och kommun) och det privata (företag och affärsmarknad). Tredje sektorn går i takt med välfärdssamhället där syftet är att verka för samhällsnytta. Den baseras och är beroende av frivilligt engagemang vilket leder till att det är en verksamhet med mänskligt kapital för individer och samhällen i kontrast till de andra sektorerna vilka drivs starkare utifrån rationella och ekonomiska styrdon (Sandström 1999).



## 2.3 Frivilligorganisationer

I *Den organiserade frivilligheten* beskriver Boström med flera att frivilligorganisationer bygger på tre grundprinciper. *Den första* handlar om deltagandet och medlemskapet - att det är frivilligt att vara med i organisationen eller inte vilket utgår från att det är en fri handling utan tvång. Det som skiljer anställning från en frivillig delaktighet inom en organisation är att det finns andra förväntningar och en annan kravbild för individen ur ekonomiska aspekter då det bygger på ett mottagande av lön för den anställde. *Den andra* grundprincipen är att alla medlemmar ges tillgång till organisationens olika aktiviteter. De har fritt tillträde till dessa, men inga skyldigheter att binda upp sig på att utföra aktiviteter ur en formell aspekt, till skillnad från en anställningsform inom vilken det är den anställdes skyldighet att utföra sina arbetsuppgifter. *Den tredje* principen är att ur den frivilliges synvinkel är det syfte och mål som står i centrum och att individen följer den ideologi som den specifika organisationen bygger på. I motsats till detta bygger oftast inte en anställningsform på en överensstämmelse av organisationens ideologi, utan snarare om stabilitet och anställningstrygghet. Intresset hos den frivilliga att bidra till organisationen blir en resurs för organisationen och på detta sätt skapas ett ömsesidigt förhållande med synergieffekter för båda parter. Det är framförallt det moraliska engagemanget som är framträdande hos de frivilliga inom denna typ av organisationer (Boström et al. 2004:27,31).

## 2.4 Svensk Insamlingskontroll

SRK är en frivilligorganisation som baseras på att organisera frivilliga krafter för att agera för och med de målgrupper vilka är i behov av stöd. För att möjliggöra detta arbete är en vital del insamling av ekonomiska resurser (Svenska Röda Korset 2, 2019).

Svensk Insamlingskontroll administrerar 90-kontot sedan 1943 och är idag det organ som verkar på uppdrag av centralorganisationerna inom den svenska arbetsmarknaden; Svenskt Näringsliv, LO, SACO och TCO. Det syftar till att granska och utveckla metoder för hur insamling skall genomföras och redovisas (Svensk Insamlingskontroll 1, 2019). SRK är knuten till denna organisation och sammantaget i Sverige är det 431 organisationer som gör insamlingar knutna till 90-kontot (Svensk Insamlingskontroll 2, 2019).

Vi väljer i denna studie att koppla de organisationer vilka är knutna till Svensk Insamlingskontroll till sfären inom tredje sektorn. Det som förenar vårt studieobjekt med de

övriga organisationerna (exempelvis: Läkare utan gränser, Rädda barnen och den svenska sektionen inom Amnesty International) är ekonomisk insamling. Den interna strukturen för respektive organisation kan se olika ut och behöver inte nödvändigtvis ha samma struktur som SRK, som består delvis av frivilliga och tjänstemän. Det är i denna sfär som marknaden regleras och de övriga organisationer som är knutna till Svensk Insamlingskontroll får i detta sammanhang ses som SRK:s konkurrenter. Anledningen är att de andra organisationerna är med och utmanar SRK om de ekonomiska resurser som möjliggör mycket av deras humanitära insatser nationellt som internationellt (Svenska Röda Korset 2, 2019). Utvecklingen av organisationer knutna till 90-kontot har dessutom ökat markant de senaste 75 åren (Svensk Insamlingskontroll 1, 2019), vilket vi också tolkar som att konkurrensen om frivillig arbetskraft ökar och medför nya förutsättningar inom sfären.

### **3. Studieobjekt**

I denna del ämnar vi beskriva den organisation vi studerar, dess kontext och dess två centrala aktörer.

Vårt studieobjekt är en del av ett större sammanhang. Den internationella organisationen Röda Korset grundades 1863 av Henri Dunant i Schweiz. Röda Kors-symbolen härstammar från den schweiziska flaggan och uppdraget har alltid varit att bistå människor i kris med olika humanitära insatser (Nationalencyklopedin 2019:1).

Upplevelserna under slaget i Solferino 1862 låg till grund för Dunants uttalande:

*“Det fanns vatten och mat men ändå dog de sårade av svält. Det fanns förband i överflöd men inte tillräckligt många händer till att lägga dem på såren” (Dunant 1965:47).*

Organisationen finns i 191 länder och deras arbete bedrivs i många olika former inom humanitär hjälp i kriser, krig och naturkatastrofer där de bland annat erbjuder vård och stöd och delar ut mat, vatten och mediciner (Svenska Röda Korset 1, 2019).

#### **3.1 Svenska Röda Korset**

SRK är idag Sveriges största humanitära frivilligorganisation med 120 000 medlemmar. Cirka 30 000 personer arbetar helt ideellt utan att ta emot någon lön i utbyte för sina tjänster (Svenska

Röda Korset 1, 2019). Dessa personer är spridda över hela landet i närmare 700 olika kretsar (Svenska Röda Korset 7, u.å.). Vissa av dessa kretsar styrs helt av frivilliga medan andra styrs av en del tjänstemän och en del frivilliga. Både inom kretsarna på lokal nivå och på regionnivå verkar de frivilliga genom olika positioner; antingen som förtroendevalda och innehar poster inom styrelsen i en krets eller på regional nivå, eller också arbetar de verksamhetsnära gentemot målgruppen inom olika former av engagemang (Svenska Röda Korset 9, u.å.:13).

Det arbetar ca 400 tjänstemän inom organisationen. Det yttersta ansvaret för verksamheten vilar på avlönade chefer, en nationell styrelse som tar ut arvode, och en Generaldirektör som har en lön på 95 000 kronor i månaden. (Svenska Röda Korset 3, 2019).

SRK:s arbete vilar på sju grundprinciper, vilka gäller nationellt såväl som internationellt: *humanitet, opartiskhet, neutralitet, självständighet, frivillighet, enhet och universalitet.* *Frivillighet* intresserar oss specifikt då det är ett av de centrala begrepp som karaktäriserar denna studie. Frivillighet beskrivs av SRK enligt följande:

*”Röda Korset ger hjälp frivilligt och osjälviskt. Frivillighet gäller både givare och mottagare. Den frivilliga hjälpen får inte innebära att man ger avkall på kvaliteten. Med osjälvisk hjälp menas att vi inte har några egna intressen att tillgodose”* (Svenska Röda Korset 1, 2019)

### **3.2 Frivilliga och tjänstemän**

Vi tar avstamp och instämmer i hur Svensk Ordbok utgiven av Svenska Akademien definierar betydelserna av *frivillig* och *tjänsteman* som är centrala aktörer i denna studie.

*“Frivillig: som utförs av fri vilja”* (Svensk ordbok 2009)

*“Tjänsteman: person som är anställd för att utföra uppgifter som mera har anknytning till administration än till direkt produktion”* (Svensk ordbok 2009)

I studien kommer vi likställa frivilligt arbete och ideellt arbete då dessa begrepp uppträtt synonymt under empiriinsamlingen och går i samma riktning som ovan definition av *frivillig*. Begreppet volontär har däremot olika betydelser för flera informanter, som lägger olika värden i begreppets betydelse, även om det vid ett flertal tillfällen används synonymt inom organisationen. Därav har vi valt att inte lägga grund till uppsatsen på detta begrepp.

#### 4. Tidigare forskning

För denna studies syfte har vi gjort en överblick av tidigare forskning inom det aktuella området. De sökord vi använt oss av är: *Frivilligt arbete, Frivilligarbete, Ideellt arbete, Svenska Röda Korset, Organisationsförändring* samt *Organisationsförändring + Röda Korset/ Organisationsförändring + Svenska Röda Korset*.

Vi har i huvudsak valt ut tidigare forskning som studerar hjälpporganisationer eller organisationer som på annat sätt arbetar för att göra skillnad för andra människor. Utöver dessa har vi valt att använda oss av von Platens studie, som vi finner legitim då den rör teman inom strategisk organisationsförändring som vi kommer undersöka närmare.

Sökordet *Svenska Röda Korset* ger oss mest studier med historisk kontext som exempelvis sätts i relation till första och andra världskriget, vilket vi inte finner relevant för denna studie eftersom den avser behandla det senmoderna samhällets prägling på organisationen och inte den historiska.

Nedan följer en redogörelse av forskningsområdet:

Johan Vamstad presenterar i sin forskning: *Inte längre ett komplement: om Sveriges stadsmissioners sociala arbete med utsatta personer*, för hur organisationen genomgått ett förändringsarbete i närtid. De förändringar Stadsmissionen genomgått handlar om att deras verksamhet verkar på fler arenor än tidigare samt att det uppdrag de utför är av en art där de möter ett allt mer hårt klimat för dess målgrupp ur samhällskontexten. Ur ett välfärdsperspektiv visar forskningen att Stadsmissionen inte längre kompletterar utan snarare har tagit över driften av vissa uppdrag som borde ligga på kommun- och landstingsnivå. Denna utveckling blir problematisk då de frivilliga som driver organisationen inte har anställningskrav men är de som skall driva dessa välfärdstjänster. En annan problematik utgår från att de individer som verkar i frivilligorganisationer som Stadsmissionen sällan har rätt yrkeskompetens för att möta dess målgrupp i den nya sociala utsatthet som präglar dagens samhälle (Vamstad 2018).

Syrén lyfter i sin studie *Det ideella arbetets betydelse för individen: En inblick i några individers personliga utveckling och lärande samt karriärutveckling genom deras ideella arbete*, hur ett ideellt engagemang leder till kunskapsinsikter om individen själv samt hur individen för med sig detta vidare i olika karriärssammanhang. Det som framkom i studien handlade om att det som var av vikt kring det ideella engagemanget var att *ge* till individer. Att målgruppen de ideella verkade för utvecklades och uppskattningen för deras engagemang var orsaker till att de verkade ideellt.

Även personlig utveckling där de kunde föra vidare den kunskap de fått med sig i andra sammanhang utanför det ideella arbetet visade sig vara positiva effekter. Denna sorts "skolning" angav individer vara av vikt i deras karriärer utanför den direkta ideella organisationen och som antingen gav de ökade möjligheter i sina nuvarande arbeten alternativt att den organisatoriska skolningen hade inverkan när de sökte sig vidare till andra tjänster och arbeten (Syrén 2014).

Bergqvist och Roos undersöker i studien *Balansgången mellan professionalism och bärande idé: Hur ideella organisationer kan hantera spänningsfältet mellan bärande idé och professionalism*, utmaningarna som framkommer i en ideell organisation vilken dels drivs av ideella krafter och dels som en affärsverksamhet. Denna dikotomi kopplas vidare till vilka effekter denna form av organisering får för konsekvenser för ledarskapet inom organisationen. Studien påvisar vikten av att ledningen för organisationen är lyhörd för de ideellas röster. Att som ledare vara en god förebild och se till att den ideella föreningens fundamentala värden efterlevs är av yttersta vikt i den maktutövning och kommunikation vilken präglar ledningsstrukturen i organisationen. Såttillvida uppträder ledarna på ett korrekt sätt enligt grundfundamenten för organisationen där vardera funktion mellan avlönad och ideell kraft belyses till en helhet vilket visar på respekt gentemot de ideella och deras engagemang de tillför organisationen (Bergqvist & Roos 2017).

Tomasson och Larsson har i sin studie *Den ideella och professionella verksamheten: En studie om spänningar som uppstår och det fördelaktiga ledarskapet i ideella organisationer*, undersökt dels hur ledarskap konstrueras inom organisationen dels har de undersökt de spänningar och slitningar vilka kan uppstå mellan de som tillhör tjänstemannasidan och de som tillhör den ideella sidan. Studien visar att de ideella efterfrågar ledare som står upp för organisationens värden och har kunskaper om ideellt arbete i ett större perspektiv. Ur tjänstemannasidan är det som efterfrågas ledarerfarenheter kopplade till branschen samt att tidigare haft ledande positioner. För att lämpligast bemöta individer från både den ideella och tjänstemannasidan inom organisationen är det centralt att ledaren är en god förebild som visar vägen genom att agera korrekt och enligt de riktlinjer som ligger organisationen för handen samt ett ombesörjande av god kommunikation inom organisationen för att hålla samman de respektive två bärande delarna till en helhet (Tomasson och Larsson 2012).

Sara von Platen beskriver i sin studie *Intern kommunikation och meningsskapande vid strategisk organisationsförändring*, hur chefer planerar och genomför intern kommunikation i samband med en organisationsförändring. Hon ser vidare på hur mottagandet av såväl kommunikation som förändringarna i sig artar sig hos organisationens medlemmar. Hon ser närmare på sociala

identiteter, kommunikation, roller, grupper, och status relaterade till sina frågeställningar och drar slutsatsen att kommunikationen är central för om förändringsprocessen ska bli väl mottagen hos organisationens medlemmar och därmed skapa en lyckosam förändring. Hon menar också att det är av vikt att lyfta fram hur och vilka effekter förändringen skapar för den enskilde individen och hur grupper, identiteter och roller inom organisationen är av stor vikt för att fungera som en bidragande faktor att skapa mening av förändringen på individnivå (von Platen 2006).

Sammantaget visar den tidigare forskningen centralt på ett hårdare samhällsklimat, att välfärden har reducerats och att komplikationer kan uppstå mellan tjänstemän och frivilliga. Dessa teman kommer vara centrala även i denna studie, men vad som är av särskild relevans är att vi sammankopplar dem och ser genom detta perspektiv på organisationen Svenska Röda Korset. Det finns ett utrymme för oss att skapa en unik studie då tidigare forskning inom dessa teman inte behandlats inom organisationen Svenska Röda Korset.

## **5. Teori**

I denna del redogörs för de teoretiska utgångspunkter studien tar sitt ursprung i, vilka även kommer att användas som verktyg för analys.

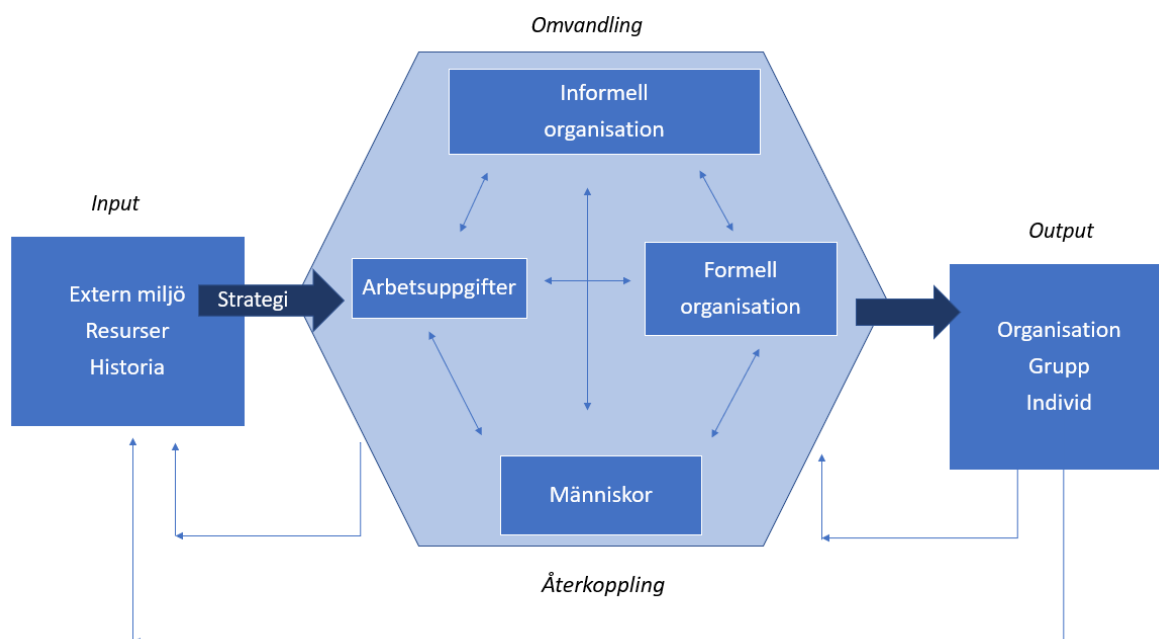
Studien tar ansats ur Nadlers och Tushmans kongruensmodell (Sveningsson & Sörgärde, 2014:96-101), vilken vi utvecklat och anpassat till SRK i en ny version. Modellen beskriver vikten av hur olika delar av organisationen fungerar inbördes och i korrelation till varandra genom påverkan av dess yttre omgivning. Vidare förklarar vi hur det senmoderna samhället inverkar och sätter sin prägel på organisation och förutsättningar för frivilliga och tjänstemän. Till sist använder vi oss av Kotters åttastegsprocess (Kotter 1998), vilken är en modell som visualiserar en förändringsprocess och dess beståndsdelar, som vi använder i förklaringen av SRK:s framtida strategi.

Kombinationen är specifikt designad för denna studie och ger oss insikter om vilka styrkor och svagheter som kan finnas både på individ- och organisationsnivå inom vårt studieområde, samt hur samhällets roll och påverkan artar sig i förhållande till dessa. Teorierna och begreppen skapar en röd tråd genom studien vilka leder oss framåt i vår strävan att förklara de fenomen vi ämnar att undersöka.

## 5.1 Organisationsmodeller

Vi tar utgångspunkt i Nadlers och Tuschmans kongruensmodell, som är en diagnosmodell vilken beskriver beståndsdelarna inom organisationen som olika delsystem och hur de tillsammans korrelerar och bildar en helhet. Kärnan i denna modell är ett ömsesidigt beroende mellan delsystemen, och vid olika typer av organisationsförändringar påverkas relationerna dem emellan, vilket tydligt kan synliggöra olika faktorer som exempelvis den enskildes motivation eller organisationens kultur som helhet (Sveningsson & Sörgärde 2014:96ff).

### Modell 1: Nadlers och Tushmans kongruensmodell (Nadler & Tushman 1977)

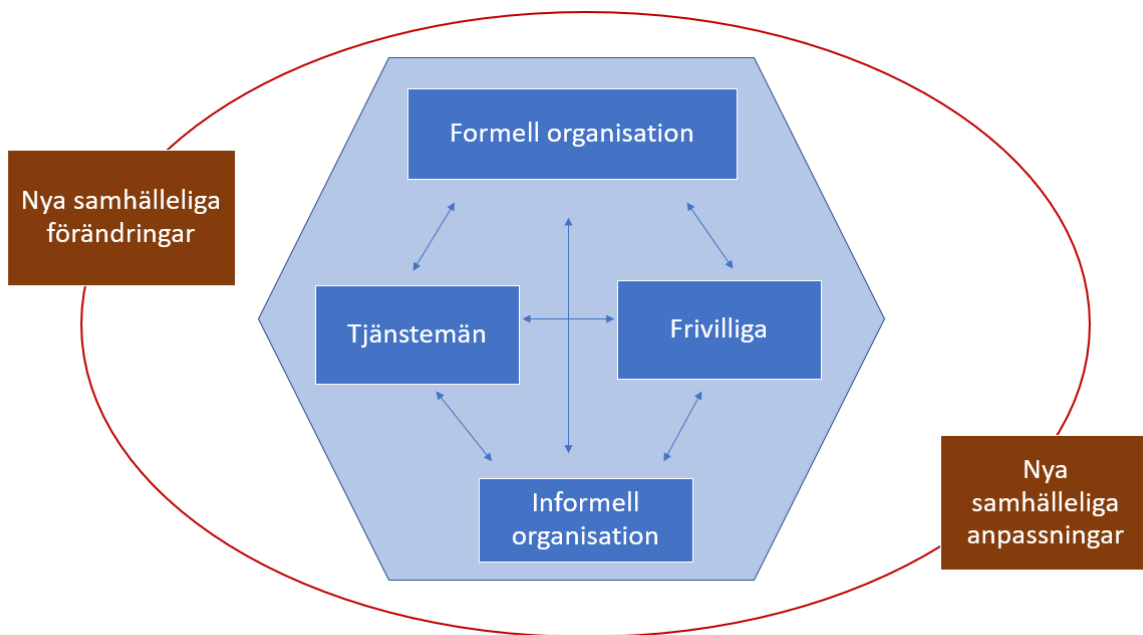


Originalversionen av modellen består av en kärna av fyra delsystem; *Informell organisation*, *formell organisation*, *människor* och *arbetsuppgifter*. Ett kritiskt perspektiv på modellen är att den är för generaliserbar och inte tar höjd för organisatorisk komplexitet som exempelvis delsystemens inbördes relationer (Sveningsson & Sörgärde 2014:99).

För att synliggöra denna komplexitet har vi skapat en anpassad modell till SRK. Vi har bytt ut *människor* och *arbetsuppgifter* till *tjänstemän* och *frivilliga*, eftersom dessa två aktörer är centrala i denna studie. I modellen verkar dessa gemensamt med kategorierna *formell* och *informell* organisation. Inom den formella organisationen vilar de former som strukturerar arbetet genom olika system. Den informella organisationen består av de förhållanden som informellt påverkar organisationen och dess beståndsdelar genom exempelvis social kontroll och struktur och ett informellt inflytande som kan påverka organisationskulturen och handlingar i relation till den

(Sveningsson & Sörgärde 2014:98). En annan ändring vi gjort i modellen är att byta ut *input* och *output* till *Nya samhälleliga förändringar* och *Nya samhälleliga anpassningar*. Den samhälleliga kontexten som omger organisationen är central och ständigt närvarande, vilket ger effekter för organisationen och dess medlemmar.

## Modell 2: Anpassad kongruensmodell för SRK:s strategiska inriktning (2019)



Genom att anpassa modellen till SRK ämnar vi även att synliggöra de relationella förhållandena inom och mellan organisationens olika delsystem, vilket kan skänka oss viktiga upplysningar att koppla tillbaka till vår frågeställning.

### 5.2 Svenska Röda Korsets samhälleliga inbäddning

Anthony Giddens redogör i sin bok *Modernitet och självidentitet - Självet och samhället i den senmoderna epoken* för modernismen där institutioner och sociala normer präglades av den samhällsutveckling som följde tidseran. Kulmen och den största inverkan nåddes med industrialismen då produktionsförhållandena ändrade karaktär i och med de tekniska innovationerna vilket skapade nya förutsättningar för relationer i samhällskontexten. Även kapitalismen har satt sitt avtryck på moderniteten genom de marknads- och arbetsmässiga villkor vilka karaktäriseras av densamma (Giddens 1997:24).



Moderna institutioner är inte präglade av samma homogenitet vilken var synonymt med de förmoderna kulturerna och livsföringen. Det som främst distanserar moderniteten från tidigare epoker är hastigheten. Det handlar dels om ett tempofyllt förfarande kring den sociala omställningen och dels kring att redan förekommande social interaktion och rörelsemönster blir påverkade av omställningen i djupare grad (Giddens 1997:25f). Det som utmärker det senmoderna samhället i dess utveckling från det moderna, är att hastigheten rör sig än fortare och att det är som om människan är omgiven och underkastad av en överväldigande kraft som är okontrollerbar (Giddens 1997:39f). Människan har aldrig haft tillgång till eller ägt så mycket kunskap som i det senmoderna samhället och en ständig ström av kunskap cirkulerar dessutom i den senmoderna sfären som människan knappast kan avsäga sig eller hålla avstånd till. Ändå kan inte människan hantera denna kunskap och informationsflöde, utan blir osäker på allt ifrån dess hantering, innehåll och sanning (Giddens 1997:40). Den motsägelsefulla kunskapens dilemma präglar det senmoderna samhället till den grad att vi ifrågasätter oss själva och vår identitet (Giddens 1997:101).

Vidare beskriver Zygmunt Bauman ett flytande modernt samhälle - vilket vi i denna studie ser som en spegling av det senmoderna samhället - där individen präglas av en tilltagande oro. Denna oro beror på flera olika faktorer och har en del av sitt ursprung i globaliseringens och urbaniseringens framväxt, som påverkar bland annat kapital och marknad och media och informationsflöde vilket präglar det senmoderna samhället (Bauman 2007:111f). Individerna värderar, tillvaratar eller hanterar inte sociala relationer med samma respekt och hängivelse som tidigare - de senmoderna relationerna är ytligare och flyktigare än förr, och lika enkla att avsluta som att starta om igen (Bauman 2007:55ff). Det senmoderna samhället beskrivs som ett samhälle där vi allt mer går ifrån de värderingar och ageranden som präglat ett kollektivt och solidariskt handlande och markerar ett slags motstånd till den sammanhållning och kamratanda som förr låg till grund för stabila och tillförlitliga sociala relationer (Bauman 2007:29). Centrala begrepp i den senmoderna kontexten som är relevanta för denna studie är *individualism* och *frånvaro av kollektivism och solidaritet, identitet och förverkligandet av sig själv, samhällelig acceleration*.

### 5.3 Förändringsprocessen

John P Kotter redogör i sin bok *Leda förändring - Hur du blir framgångsrik på 2000-talet* kring förändringsprocesser inom företag, baserat på egna erfarenheter inom området (Kotter 1998:7).

Kotters undersökning är baserad på erfarenheter från företagsperspektiv och inte organisationsperspektiv. Detta till trots finner vi modellen användbar för studien då den påvisar möjligheter och utmaningar som framkommer vid förändringsarbete. Nedan utgår vi från ett organisatoriskt perspektiv på Kotters process.

Han redogör för en förändring i åtta steg vad organisationen bör fokusera på för att nå framgång i förändringsprocessen (Kotter 1998:28f). Nedan redogör vi för respektive steg:

1. *“Att skapa ett angelägenhetsmedvetande”* (Kotter 1998:43).

I detta första steg menar Kotter att oberoende anledningen till det förändringsarbete man ämnar genomföra inom organisationen krävs det stora doser av engagemang och energi bland merparten av de som är involverade för att skapa det lagarbete som krävs. Det som är av vikt för att nå ett sådant klimat är huruvida man kan implementera orsaken till förändringsarbetet. Ifall individer är av åsikten att förändringen är onödig eller att man är av en annan åsikt än i den riktning förändringen färdas blir det svårt att få med sig dessa individer i förändringsarbetet då intresset för att medverka inte finns (Kotter 1998:43).

2. *“Att skapa den vägledande koalitionen”* (Kotter 1998:59).

Steg två tar sitt avstamp i svårigheten att finna engagemang för att förändringen skall fortskrida. Det som krävs är att en kärntrupp vilken är väl sammansatt och med förtroende inom organisationen kan verka vägvisare för de övriga inför den målbild som är kopplad gentemot förändringen. Att skapa denna kärntrupp är extra viktigt i den inledande fasen i förändringsarbete då de tidiga effekterna av förändringen inverkar på resultatet i ett längre perspektiv (Kotter 1998:59).

3. *“Att utveckla en vision och en strategi”* (Kotter 1998:75).

Steg tre påvisar vikten av att implementera en vision vars syfte är att förena och leda organisationens medlemmar åt samma riktning. Vikten av att ha en strategi kopplad till visionen kan inte nog betonas. Det är strategin som ligger till grund för i vilken grad visionen är uppnåelig och faktiskt genomförbar (Kotter 1998:76f,83).

4. *“Att förmedla förändringsvisionen”* (Kotter 1998:93).

Steg fyra handlar om i vilken grad förändringsvisionen förs ut i organisationen och i vilken omfattning individen såtillvida anammar det som är visionen och dess beståndsdelar. Att chefer och ledare är noga i det som kommuniceras kring visionens mål och riktning är av yttersta vikt då tvetydig kommunikation riskerar att skapa barriärer för visionens implementering (Kotter 1998:93).

5. *“Att delegera för handlande på bred bas”* (Kotter 1998:109).

Steg fem handlar om att sänka trösklarna och minimera antalet riskfaktorer i förändringsvisionen genom att såtillvida fördela ansvar och resurser bland medarbetarna. Ett tillåtande klimat och ett “utanför boxen- tänk” ämnar att generera en sund miljö för visionen att växa och frodas i (Kotter 1998:109f,113).

6. *“Att skapa kortsiktiga framgångar”* (Kotter 1998:123).

Steg sex handlar om att i den inledande fasen av förändringsarbetet löpande påvisa positiva framsteg. Detta för att fortsatt skapa legitimitet för förändringen i organisationen och bland de individer som är berörda av densamma. Förändringsarbete är tidskrävande och kan leda till ambivalens och tvivel bland de som berörs kring vad förändringen faktiskt kommer resultera i. En framgångsfaktor för de som är hängivna den specifika förändringen handlar om att de ofta är väldigt lojala förändringen och håller fast vid dess linje oavsett eventuella utmanade faktorer. Likaså bör de som gör avgörande insatser i och för förändringen utifrån ett kortsiktigt perspektiv lyftas fram och erkännas för deras bidrag för att såvida gjuta mod i dessa individers insatser för förändringen (Kotter 1998:125,127).

7. *“Att befästa det som uppnåtts och skapa fler förändringar”* (Kotter 1998:137).

Steg sju bygger vidare på att utefter den kortsiktiga positiva utvecklingen man lyft fram som effekt utifrån förändringen legitimera och bygga vidare på förändringen utifrån dess mål och syfte. Likaså handlar det om att involvera och höja individer och grupper inom organisationen på olika nivåer för att såvida skapa ett gott arbetsklimat för förändringen att växa i. Av vikt är även att verka för att minimera antal beroendeförhållanden för att såvida skapa nya och legitima vägar för förändringen utan att riskera att förlora kraft genom barriärer knutna i förhållanden individer emellan (Kotter 1998:149).

8. *“Att förankra de nya inställningarna i företagskulturen”* (Kotter 1998:151).

Steg åtta handlar om att implementera förändringens effekter och verkan i den kultur vilken råder inom organisationen. Här är det av yttersta vikt att förändringens positiva effekter påvisas rent kommunikativt för att skapa deltagande. Att organisationen har en uppbyggd stödfunktion och finns tillhands för individer och deras frågor är viktigt för att i den bemärkelsen få med sig individerna i förändringens riktning. Ett verkansmedel vilket organisationen kan nyttja sig av för att främja förändringen handlar om att strukturellt och positionellt förflytta inflytelserika individer från olika framträdande positioner. Utifrån denna metod växer den nya organisationsformen fram där individer på inflytelserika poster ur ett hierarkiskt perspektiv samtliga är positivt inställda till förändringen. När organisationen inte detta tillstånd riskerar den att kastas tillbaka till den gamla kultur som präglade den innan förändringen (Kotter 1998:163). Centrala begrepp utifrån förändringsprocessen är *strategi*, *vision* och *kommunikation*.

## **6. Metod**

I denna del redogör vi för de metodologiska tillvägagångssätt som valts ut i enlighet med studiens syfte. Under rubriken *metodval* presenteras de valda metoderna och dess lämplighet. Avsnittet om *urval* motiverar valet av vilken empiriinsamling som genomförts och vilka informanter som ingår i studien. Slutligen redogör vi för de etiska aspekter vi har tagit i beaktning.

### **6.1 Metodval**

Det vi undersöker i denna studie visar på många olika dimensioner varav vi väljer att tillämpa ett flertal metoder för att samla in vår empiri. Denna kombination av metodval är en form av metodologisk triangulering där forskaren använder sig av multipla metoder för att studera en specifik problematik (Janesick 2000:391).

Fördelen med triangulering är att man kan jämföra de konklusioner som framkommit från en metod till en annan för att öka validiteten när det gäller träffsäkerheten och komplettera metoderna genom att korsa dem i förhållande till varandra (Denscombe 2016:223ff).

Vi är medvetna om att det finns risker med att kombinera metoder då dessa öppnar upp för ett flertal tolkningar vilket kan göra resultaten motsägelsefulla (Denscombe 2016:231), men har valt

att gå tillväga på detta sätt ändå då vi anser att metoden även öppnar upp för en mångsidighet att belysa frågeställningen.

Studiens syfte och frågeställning är vad som styrkt såväl våra metodval som bearbetning av materialet vi har samlat in, och vi har använt oss av de metoder som ökar vår förståelse om såväl organisationen och dess utmaningar och styrkor, som de individer organisationen består av; deras arbete, sammanhang och drivkraft (Leppänen 2011:286f).

Därav ämnar vi utgå från kvalitativa metoder eftersom kvantitativa metoder innebär att beräkna, eller *kvantifiera* olika typer av sociala fenomen (Tuftte 2011:72). I denna studie passar inte en kvantitativ metod eftersom dessa typer av undersökningar ofta används för statistiska ändamål och inte är ute efter längre förklaringar på olika upplevelser eller känslor, utan mest har intresse av att generalisera (Bryman 2011:413f). Genom att använda oss av kvantitativ metod genom exempelvis enkätundersökningar hade vi kunnat nå fler respondenter, men då hade vi inte haft möjligheten att uppnå nyanser i känslor, upplevelser och uttryck (Bryman 2011:228f).

Även forskare gör antaganden inom det område eller den frågeställning denne ska studera genom olika föreställningar, oavsett förkunskaper inom området (Becker 2008:23ff). Vår styrka i förhållande till detta är att vår kännedom om SRK var begränsad till vad som kan anses som vedertagen kunskap innan studiens start, varav vi inte hade några direkta referenser som kunnat färga studien utifrån det perspektivet.

Följande metoder har valts ut som tillvägagångssätt, och utförs i nedan beskriven ordning:

### **6.1.1 Dokumentanalys**

Vi vill veta hur organisationen formellt presenterar dels sig själva och dels omorganiseringen. Vi har för avsikt att genom dokumentanalysen lokalisera central information och upptäcka oklarheter i olika formuleringar vi ifrågasätter och kan använda oss av vidare genom övriga metoder (Denscombe 2016:319f).

### **6.1.2 Intervjuer**

Syftet med kvalitativa intervjuer som metod är att få utförliga, reflexiva och detaljerade svar (Bryman 2011:412f). Av denna anledning anser vi att denna metod är en logisk följd efter vår dokumentanalys då vi här vill ge informanterna en möjlighet att dela med sig av sina egna subjektiva berättelser, upplevelser och känslor inom organisationen.

### 6.1.3 Observationer

Det finns många olika sätt och strategier att utöva observationer. Vi har utfört deltagande observationer (Denscombe 2016:304f) och fört *naivt beskrivande* fältanteckningar där vi inte tillfört några tolkningar i det observerade (Tjora 2011:150-153), vilka vi i ett senare skede diskuterat och analyserat. Detta för att vi menar att ett öppet sinne utan värderingar som endast beskriver vad som sker eller vad man ser (Tjora 2011:152), är det bästa sättet att ge klarhet i hur materialet kan användas på bästa sätt i enlighet med studiens syfte.

## 6.2 Urval och tillvägagångssätt

De dokument vi analyserat har vi hämtat från SRK:s hemsida, interna styrdokument och externt informationsmaterial.

### Dokumentanalys

Vi har använt oss av ett analytiskt tillvägagångssätt där vi klustrat och kategoriserat beskrivningar av studiens centrala begrepp och dess innebörder, vilka vi använt oss av för att bryta ner texten (Boréus 2015:171ff). Detta för att hitta sätt att ställa frågor till textens innehåll och utformning (Widén 2019:200f) som vi tolkar och ifrågasätter för att använda oss av vidare i studien.

Följande dokument har analyserats:

- *Hemsida* (Svenska Röda Korset 1,2,3, 2019)
- *Strategisk Inriktning 2020–2023* [Internt material]
- *Risk- och konsekvensanalys: Organisationsförändring inom Svenska Röda Korset* [Internt material]
- *Förändringar i tjänstepersonorganisationen för ett mer kretsnära stöd* [Internt material]
- *Riksstämman 2019* [Internt material]
- *Become a volunteer!* [Externt material]

Dokumenterna *Strategisk Inriktning 2020-2023* och *Förändringar i tjänstepersonorganisationen för ett mer kretsnära stöd* har granskats ur en synvinkel där vi funnit teman att bygga vår intervjuguide utifrån. Samtliga dokument har sedan grundat utgångspunkterna inom analysdelen *Organisation och organisationsförändring*.

Det finns ofta fler dokument än de specifika forskarna undersöker och att som forskare säkerställa att man tagit del av representativa dokument är en kritisk del inom denna typ av analys (Bryman 2011:496f). Då vi av tre respondenter, oberoende av varandra, fått tillgång till samma dokument efter att ha förklarat studien och dess syfte, anser vi att de dokument vi tagit del av är de som är av vikt för denna studie. Under intervjuernas gång har vi sedan fått tillgång till ytterligare dokument av informanterna som kunnat ge oss en djupare inblick inom efterfrågade områden.

### Intervjuer

Vi har genom två gatekeepers (Lalander 2015:105), fått tillgång till de övriga informanterna som deltagit i studien. Dessa gatekeepers har agerat som dörröppnare och gett oss tillträde till organisationen med ett intresse och engagemang i studien.

Vi har därefter använt oss av ett målinriktat heterogent urval med snöbollsurvalskaraktär (Denscombe 2016:76f), vilket innebär att vi har låtit våra första deltagare hänvisa oss till andra individer som sedan deltagit i studien. Vi har eftersträvat en mångfald av informanter i förhållande till ålder, kön och position inom organisationen för att få en nyansering av redogörelserna då ett snöbollsurval annars kan tendera att leda till liknande individer och därmed liknande svar (Eriksson-Zetterquist & Ahrne 2015:41). Av samma anledning har vi valt ut informanter som är verksamma inom fyra geografiska områden och från nationell till lokal nivå. Sammantaget består deltagarna av 11 individer, varav fem är män och sex är kvinnor, och av dessa är fyra tjänstemän (två kvinnor och två män) och sju frivilliga (fyra kvinnor och tre män).

Informanterna utför olika uppdrag inom sina respektive verksamheter vilka kort beskrivs nedan:

- IP1: Frivillig - Gruppledare för rekrytering av frivilliga
- IP2: Frivillig - Ordförande första hjälpen
- IP3: Frivillig - Kassör och uppdragsbokare första hjälpen
- IP4: Tjänsteman - Verksamhetsutvecklare
- IP5: Tjänsteman - Projektmedarbetare
- IP6: Frivillig - Butiksbiträde second hand, Kupan
- IP7: Tjänsteman - Verksamhetsledare
- IP8: Frivillig - Tidigare Ordförande
- IP9: Frivillig - Kassör
- IP10: Frivillig - Ordförande

- IP11: Tjänsteman - Frivilligsamordnare

Eftersom organisationen till största del består av frivilliga har vi också valt denna uppdelning av informanter. I ett försök att styrka studien ytterligare har vi även varit i kontakt med en enhetschef som ansvarar för omorganiseringen gällande kretssammanslagningen, men inte lyckats få till en intervju.

Vi har utgått från en tematiserad semistrukturerad intervjuguide (se appendix), när vi ställt frågorna till informanterna, och densamma har använts genomgående oavsett deras olika positioner och funktioner inom organisationen. De centrala teman intervjuguiden bygger på uppkom i dokumentanalysen och är semistrukturerade för att ge informanterna stor flexibilitet men styrs ändå av de teman studien innefattar för att fokusera inriktningen (Bryman 2011:414ff).

Under det pågående analytiska arbetet med empirin upplevde vi efter intervju nummer elva att vi uppnått ett mättat resultat (Eriksson-Zetterquist & Ahrne 2015:42). Upptäckter och analytiska fynd gav oss en variation av svar att bygga studiens resonemang på utefter dess frågeställning.

De intervjuer som genomfördes vid fysiska möten ägde rum på informanternas arbetsplats eller annan plats inom SRK: s regi, detta mestadels för att informanterna tenderar att känna sig mer bekväm i en trygg och bekant miljö (Alvesson 2011:21), varav svaren på intervjufrågorna tenderar att innehålla en tydligare substans och bli mer trovärdiga. Där vi inte hade tillgång till informanterna på grund av geografiskt avstånd, genomfördes telefonintervjuer genom trepartssamtal mellan oss och informanten. En nackdel med att inte genomföra intervjun öga mot öga är dock att vi inte haft möjlighet att bekanta oss med individen, vilket kunnat skapa ett annat förtroende. Konsekvensen i avsaknaden av mellanmänsklig närvaro kan bli att vi riskerar att individens svar inte blir bekräftade av forskaren (Denscombe 2016: 283). På grund av att vi eftersträvar en nyansering i den geografiska spridningen väljer vi ändå att legitimera denna metod av detta skäl.

Samtliga intervjuer varade cirka 60 minuter. De spelades in och transkriberades därefter i sin helhet, detta för att dels inte förlora viktig information som annars kan bortfalla vid anteckningar som förs i realtid, och dels för att få ett rent och komplett material att arbeta vidare med under analys (Denscombe 2016:384ff).

Det empiriska materialet kodades utifrån följande teman som återkom i analysarbetet: *Drivkraft, Frivillighet, Kapital, Hierarki/ Makt, Medbestämmande, Konflikt/ Konsensus, Idealist/*



*Karriär*, *Krisberedskap* och *Organisationsstruktur*. Dessa teman reducerades därefter till kategorier i en hierarkisk ordning i form av en pyramid. Mer generaliserbara breda kategorier delades in på en hög nivå och mer detaljerade kategorier på lägre nivå, exempelvis tillhör *engagemang* den högre nivån och individernas specifika redogörelser exempelvis *socialt sammanhang*, den lägre nivån. Denna kategorisering ledde till att vi fann nya nyckelbegrepp och fick omvärdera vilka kategorier som var av värde i linje med studiens syfte och frågeställning (Denscombe 2016:396ff), vilka sedan utgjorde grunden för analysen.

### Deltagande observation

I en av de undersökta kretsarna håller SRK rekryteringsträffar för frivilliga en gång i månaden där de bjuder in individer som vill veta mer om organisationen och där de beskriver de olika verksamheter som är i behov av extra hjälp.

Vi mötte upp till denna träff med syfte att observera och på ett naturligt sätt få en bild av hur organisationens representanter beskriver arbetet inom SRK och hur frivilligheten inom organisationen framställs, då *frivillighet* framkommit som ett starkt nyckelbegrepp i studien. I ambition att inte färgas av de fynd vi redan gjort genom de tidigare metoderna använde vi oss av en deltagande observationsform där vi lät den interaktion och kommunikation som skedde tala för sig själv utan att värdera den genom ett naivt beskrivande (Tjora 2011:150–153). Observationen varade i 50 minuter. Vi båda skrev fältanteckningar på vardera håll och analyserade materialet efter observationens slut vilket ledde till nya insikter då materialet inte var identiskt på grund av de olika erfarenheter vi båda bär med oss som forskare (Denscombe 2016:294).

Genom att ringa in *frivillighet* som begrepp i tolkningsarbetet upptäckte vi nya mönster och kopplingar i analysen (Elvstrand, Högberg & Nordvall 2019:244f), vilket gav nya insikter eftersom begreppet hittills för oss endast framträtt ur positiva aspekter. Här fick begreppet en ny dimension då det framträdande utöver *frivilligheten* och dess tidigare associationer var de *risker* vilka kan medfölja frivillighetsuppdragen (narkotika- och alkoholproblematik, hot och våld etc.).

### **6.2.1 Etiska aspekter**

#### Dokumentanalys

I vår analys av dokumenten ämnar vi inte att på något sätt skada organisationen utifrån den tolkning vi gör. Vi har även avidentifierat de individer vars namn figurerat i dokumenten för att det inte ska gå att härleda läsaren till dessa (Vetenskapsrådet 2017:10).

## Intervjuer

Inför intervjuerna har vi utgått från Vetenskapsrådets fyra huvudkrav inom samhällsvetenskaplig forskning; informationskravet, samtyckeskravet, konfidentialitetskravet och nyttjandekravet (Vetenskapsrådet 2002:Codex)

Vi informerade samtliga informanter innan intervjuerna kring studiens syfte, informanternas deltagande och roll samt hur deras redogörelser kommer att nyttjas i forskningsprocessen. Samtliga informanter har samtyckt till ovan, med reservation för en som önskade att få läsa igenom transkriberingen av intervjun innan sitt fulla godkännande.

Då informanter i intervjusituationer ofta berättar känsliga upplysningar som är av privat karaktär, handlar om andra individer eller om problem kopplade till verksamheter och organisation, kommer vi att behandla dessa uppgifter konfidentiellt genom att aidentifiera individer, platser och verksamheter i den omfattning vi anser nödvändig. Vi bedömer därför att risken att härleda berättelser till individer är minimal.

Samtliga informanter kommer få ta del av studien efter dess publicering för återkoppling.

## Observation

Vi valde att utföra en delvis dold observation, där vi å ena sidan meddelade en tjänsteman två veckor innan observationstillfället och fick dennes medgivande, och å andra sidan inte meddelade vår närvaro för övriga deltagare under själva observationstillfället. Detta beslut togs på grund av att vi dels inte ville påverka eller förändra deltagarnas agerande och utförande i vad som sades och presenterades eftersom nervositet eller andra känslor skulle kunna uppstå om vi på förhand talat om att vi var där i ett observerande syfte - detta brukar kallas *forskareffekten* (Lalander 2015:100). Likaså med respekt för att SRK:s arbete till största delen drivs av frivilliga, ville vi inte riskera att eventuellt "skrämma bort" nya kandidater genom vår närvaro. För det andra var syftet med observationen inte att studera specifika individer eller deras beteenden, utan för att lyssna på hur man presenterade organisationen och verksamheterna.

Enligt Vetenskapsrådets etiska regler vid observation kan ovan ses som problematiskt då man inte fått samtycke av de individer som observerats (Vetenskapsrådet 2017:26), men vi har efter noggrant övervägande valt att utföra denna observation med detta i beaktning då vi inte på något sätt kommer knyta våra observationer till individer (Lalander 2015:99). Av samma anledning väljer vi också att inte redogöra för datum, tidpunkt eller plats för observationen.

## 7. Analys och diskussion

I detta avsnitt kommer vi presentera analys och diskussion av studiens empiri genom våra teoretiska ansatser. Avsnitten är uppdelade i kategorierna *organisationsförändring*, *de frivilligas perspektiv* samt *tjänstemännens perspektiv* i linje med studiens syfte och ändamål.

### 7.1 Organisation och organisationsförändring

I denna analysdel ämnar vi att utifrån våra utvalda dokument göra en tolkning i förhållande till vår frågeställning och utifrån vårt teoretiska ramverk.

#### SRK:s svar på nya förutsättningar

År 2015 lämnade SRK:s riksstämman (organisationens högsta beslutande organ) uppdraget till SRK:s styrelse att arbeta fram ett förslag på hur organisationen skulle möta de nya utmaningar de står inför. Ett komplexare samhälle skapar andra utmaningar och förutsättningar för SRK idag jämfört med hur de tidigare bedrivit sin verksamhet. Detta är något organisationen behöver ta höjd för vilket annars kan rendera i hur de själva beskriver:

*“Gör vi inget avvecklar vi oss inför framtiden”* (Svenska Röda Korset 9, u.å:4,10)

Samhällets utveckling leder till att det interna arbetet behöver effektiviseras, där man ska nyttja såväl ekonomiska som personella resurser på bästa sätt för att gynna organisationen och dess målgrupp. Som ett led i detta satsar SRK på att omstrukturera verksamheterna till kommunkretsar, vilket innebär att kraftsamla till en krets per kommun, istället för ett flertal som det kan finnas idag. Detta i sin tur torde leda till samordningsvinster och en avlastning och stöd till de frivilliga som ska kunna ägna sig mer åt verksamhet och målgrupp istället för exempelvis administrativa och logistiska bördor (Svenska Röda Korset 9, u.å:6,8).

På riksstämman 2019 redogjorde styrelsen för sitt förslag om hur organisationen bäst bemöter de nya utmaningar de står inför. Där ämnar de skapa en ändamålsenlig organisation utifrån ledorden: *“frivillighet, ledarskap och lärande, resursfördelning, arbetsgivarskap, ett mer ändamålsenligt stöd till kretsar och regionråd samt satsning på digitalisering”* där respektive aktör inom organisationen (medlem, frivillig, tjänsteman och förtroendevald) verkar för att nå den önskade riktningen (Svenska Röda Korset 9, u.å:4,10-13, Svenska Röda Korset 6, u.å:1).

## Risk-och konsekvensanalys - ett konsultuppdrag

Inför arbetet med förändringen gav man en konsultfirma uppdraget att genomföra en risk- och konsekvensanalys. Denna pekade på fjorton centrala risker där det gemensamma handlade om ett frångående av makt och inflytande för individer/kretsar och deras tillhörighet/identitet samt brister för samordning utifrån kommunikativa-, verksamhets- och ekonomiska aspekter (Svenska Röda Korset 4, 2017:2).

Vi kommer nedan syna förändringsprocessen i analysen med stöd av Kotters åtta steg. Enligt steg ett är det av vikt att påvisa orsaken till förändringen, och om det inte lyckas finns det risker att individer känner olust inför den. Detta då de tvingas utanför sina personliga sfärer där de byggt upp arbetssätt och kulturer kring det som tidigare dikterat deras villkor. Rädsla inför förändringen och dess verkan är även vanligt förekommande och skapar höga barriärer där individer kan motsätta sig förändringsprocessen (Kotter 1998:12f,43). Utifrån risk-och konsekvensanalysens förslag på åtgärder, är det av yttersta vikt att SRK är tydliga i sin redogörelse kring förändringens bakgrund för att den skall få fäste (Svenska Röda Korset 4, 2017:4). Vi ser här likheter mellan konsulternas förslag och Kotters första steg och tolkar det som den grundläggande faktorn för framgång i förändringens riktning. Detta tydliggörs också av von Platens studie, där hon drar slutsatsen att kommunikationen är central för att förändringen ska accepteras av organisationens medlemmar (von Platen 2006).

Kotters andra steg innebär att det inom organisationen bildas en kärntrupp vars syfte är att agera för att få med sig övriga organisationsmedlemmar (Kotter 1998:59). Eftersom SRK är en organisation som består av delvis tjänstemän och frivilliga sker denna process parallellt och gränsöverskridande, och det är även av vikt att få med sig både formella som informella starka ledare (Kotter 1998:15, Sveningsson & Sörgärde 2014:98). Konsulternas förslag på åtgärder komplicerar ovanstående där de beskriver dels att kretsarna är i stort behov av stöd och har begränsade resurser att klara av omställningen själva, och dels hur organisationen samtidigt är i stort behov av att tillförskansa sig de frivilligas samlade erfarenheter och kompetenser (Svenska Röda Korset 4, 2017:4). Vi anser att detta budskap blir tudelat och motsägelsefullt då det å ena sidan handlar om att involvera och entusiasmera de frivilliga i processen och å andra sidan handlar om att organisationen tar ifrån de frivilliga deras ansvar och inflytande vilket underminerar den kunskap som finns ute bland de frivilliga i kretsarna att bedriva verksamheten.

## Förändringens förankring hos tjänstemän och frivilliga

I Kotters steg tre och fyra handlar det om att implementera vision och strategi samt att förmedla dessa i organisationen (Kotter 1998:76f,83,93). SRK:s vision beskrivs som följer:

*“Svenska Röda Korset är en närvarande och synlig organisation i lokalsamhället, i varje kommun och i humanitära kriser. Där möter människor vår organisation, vår verksamhet och vårt stöd. Där sker tusentals möten som förändrar vardagen och världen. Där lever vi våra humanitära värderingar och grundprinciper”* (Svenska Röda Korset 9, u.å:3)

Visionen består av många värderande ord, vilket i en organisationskontext kan tänkas skapa strategiska utmaningar då det gäller att dessa ord tolkas på likartade sätt bland SRK:s aktörer. Vad betyder exempelvis *“vårt stöd”*? Betyder det samma sak för alla oavsett position eller engagemang? Tolkningen ser förmodligen inte likadan ut för alla eftersom det finns många olika ingångsvärderna till varför individer väljer att engagera sig frivilligt eller ta anställning inom SRK, vilket synliggjorts för oss under empiriinsamlingen till denna studie. En annan komplexitet är att SRK verkar i en större kontext än just i Sverige eftersom det är en del av en världsomfattande global verksamhet. Organisationen blandar därför lokalt och världsligt engagemang, vilket vedertaget går under begreppet ”glokal” (Nationalencyklopedin 2019:2), och synliggörs såväl i visionen som i de dokument vi tagit del av och på SRK:s hemsida. Detta speglar organisationens lokala verkan och dess förgreningar däremellan vilket för en utomstående kan ses som abstrakt och svårtolkat. Kotter menar att det som kännetecknar en vision som ska verka bärande för en förändring är att det ska vara enkelt att förstå och återberätta visionen på ett par minuter (Kotter 1998:6). Med detta perspektiv har vi svårigheter att se att SRK:s vision skulle vara enkel att återberätta för alla - känslan vi får är att den ger en stark mening till de som har utformat den men att andra individer inom organisationen kan ha svårigheter att greppa den.

Kotters steg fem handlar om befogenhet där man ger handlingsutrymme till de individer som behöver det för att verka i förändringens riktning (Kotter 1998:109f,113). Samma komplexitet som vi redogjorde för angående kretsarnas egenmakt kontra tjänstemännens inverkan i risk- och konsekvensanalysen (Svenska Röda Korset 4, 2017:4) återkommer här. Vi tolkar det utifrån Kotters resonemang som att man bör ge de frivilliga den befogenhet de är i behov av för att verka i förändringens riktning, medan resonemanget utifrån risk-och konsekvensanalysen försvårar detta eftersom den uttrycker att de frivilliga är i stort behov av stöd från tjänstemannasidan, vilket

kan resultera i ett fråntagande av frivilligas mandat att handla för och med organisationsförändringen.

Kotters steg sex och sju handlar om synliggörande av avancemang och att lyfta fram individer som har verkat i förändringens anda, samt att utöka och bygga vidare på dessa framgångar (Kotter 1998:125,127,149). I strategin har SRK tagit fram något de benämner "*engagemangsresa och tidsplan*", vilket vi tolkar som en kalender kopplad till olika delmål som skulle kunna passa Kotters ovanstående tankar, där man i vart och ett steg går allt närmare mot den organisationsförändring som skall vara implementerad och efterlevas år 2023 (Svenska Röda Korset 9, u.å:14).

Steg åtta handlar om att befästa förändringarna i organisationskulturen (Kotter 1998:163). Vi ser detta som det mest avgörande steget för att det ska bli en grundläggande organisatorisk omställning och inte bara en pappersprodukt. Kotters första och sista steg är centrala för att få organisationsmedlemmarna med sig i förändringen. I strategin lyfts det fram att de olika aktörerna måste samverka och integreras för att gemensamt kunna nå visionen (Svenska Röda Korset 9, u.å:13). Vi tänker oss att den informella kraften i organisationen är trumfkortet som avgör om det ska bli en lyckad förändringsprocess eller ej. Vi kopplar detta till SRK:s kongruensmodell (Modell 2), som inte får bäring om det informella systemet inte är en naturligt pådrivande katalysator i förändringsprocessen, medan de andra delarna kan omskapas i processen utan att det får lika radikala effekter. Därför ser vi just i detta fall att den informella delen borde ta en mycket större plats i SRK:s kongruensmodell (Modell 2) än de övriga delarna som nu är fördelade på lika stora ytor. SRK:s största utmaning bör därför inte vara själva *förändringen* - utan att få individerna som organisationen består av att färdas åt samma håll. Detta eftersom olika erfarenheter och ståndpunkter kan vara exempel som gör att individer tycker olika om hur man ska möta framtida utmaningar.

Det är naturligt att större förändringar leder till oro hos de individer organisationen består av, och förutom att arbetsuppgifter och metoder kan ändras skapar det även tankar hos var och en av de berörda, där individer kan ifrågasätta sin kompetens, sociala status eller identitet inom organisationen (Sveningsson & Sörgärde 2014:28). Detta i sin tur kan leda till ångest, som i för stor dos kan inverka skadligt på individen, och sätta igång försvarsmekanismer och basala känslor av kamp och flykt, vilka även kan färga andra individer inom organisationen (Czarniawska 2005:105). Då SRK är så pass beroende av frivilliga individer som ska föra organisationen framåt, förvånar det oss att den risk- och konsekvensanalys som genomförts, inte

verkar ha tagit höjd för allvarsgraden i dessa aspekter. Riskvärdet har graderats i fyra nivåer där *ett* är ett försumbart riskvärde med låg sårbarhet som inte kräver några åtgärder, och *fyra* är ett mycket högt riskvärde som innebär en hög sårbarhet och kraftfulla åtgärder. De två alternativen i mitten kallas 2) *Lågt riskvärde* och 3) *Högt riskvärde*. Samtliga identifierade risker har bedömts att graderas på nivå två eller tre. Riskerna har skrivits i rangordning och den som är högst värderad lyder enligt följande:

*“Engagerade människor, liksom nuvarande verksamheter, kommer att försvinna i övergången till kommunkretsar”* (Svenska Röda Korset 4, 2017:3)

Vi menar att denna risk borde graderas utifrån det högsta riskvärdet då verksamheten drivs av engagerade individer vilket blir problematiskt då ett av syftena med omorganiseringen är att attrahera fler frivilliga för att kunna möta framtidens utmaningar.

#### En annan bild av frivillighet – deltagande observation på rekryteringsmötet

En sista reflektion av vår dokumentanalys frångår organisationsförändringen och berör foldern *Become a volunteer!* (Svenska Röda Korset 5, u.å.) i kontrast till vår genomförda observation. Bilden på folderns framsida visar en skrattande man iklädd Röda Kors-väst som åker pulka. Detta kan vara en sanning för vissa frivilliga men gav en kontrast till vad som presenterades under observationstillfället - då vi fick en annan bild av vad det innebär att vara frivillig inom organisationen idag. De verksamheter som presenterades var av en helt annan karaktär och innefattade risker i vad det frivilliga engagemanget skulle innebära utifrån ett tufft samhällsklimat som exempelvis kunde innefatta narkotika- och alkoholproblematik varav de frivilliga behövde vara över 18 år och vara beredda på att hantera olika situationer i riskmiljö (Observation 2019).

## **7.2 Frivilligperspektiv på organisation och organisationsförändring**

Denna del baseras utifrån intervjuer med frivilliga inom SRK.

#### De frivilligas syn på sitt engagemang

När vi frågade våra informanter om varför de valt att engagera sig frivilligt eller hur deras väg till organisationen sett ut, visar de övervägande svaren att de vill vara med att skapa ett

samhällsengagemang, och att de trivs inom en organisation som verkar för att hjälpa andra.

Nedan citat sammanfattar och speglar detta påstående;

*“Man får träffa folk och lära känna staden man bor och lever i... Vad man kan hjälpa till med, tror det är många som inte vet vad som händer vad folk kämpar med, många som bor här som inte vet hur många hemlösa det finns här och så. Folk som flyttar hit som inte kan simma eller cykla, barn som behöver läxhjälp, att få se detta...” (IP1: Gruppledare)*

*”Den lön man får är just att man hjälper människor... att få folk som kommer in att le lite... ja du vet, det är ju det som driver mig...” (IP6: Butiksbiträde)*

De frivilliga visar ett engagemang och en passion för den verksamhet de tillhör, detta vittnar samtliga informanter om. Frivillighet är attraktivt då det är självvalt - det är inte som ett avlönat arbete som individen är beroende av för att få brödföda - detta är ett engagemang helt styrt av individen själv, varav det känns lockande och intressant (Boström et al. 2004:116). Problemen uppstår när de frivilliga verksamheterna upplevs innehålla påtvingade aktiviteter. Flera av våra informanter förklarar frivilligheten som att det inte handlar om punktinsatser utan om ett återkommande engagemang som ett “commitment”, vilket nedan exempel visar:

*”...alltså det är viktigt att man ställer upp för laget tycker jag och att man verkligen kommer när man ska... vi har ju haft problem med det innan – att folk säger att dom ska komma typ två dagar i veckan kanske och sen kanske dom inte ens kan dyka upp alls... alltså det funkar ju inte, nu är vi ju vuxna och förstår att det är ett ansvar – ett commitment...” (IP6: Butiksbiträde)*

*“Det låter som att du kan komma och gå, men det är ett commitment. Vi investerar mycket i dig och ger dig utbildningar, om du ska vara med i något måste du engagera dig kanske två dagar i veckan. Vi diskuterade det mycket – som att frivillig är samma sak som volontär? Som att man signar upp sig en gång i månaden eller så men det funkar inte...” (IP1: Gruppledare)*

*”...jag själv är inte intresserad av X (specifika aktiviteter) men går på dessa ändå medan andra i gruppen har sina favorituppdrag... vissa uppdrag är ju roligare än andra... Vi har ju inte möjligheten eller rätten att tvinga folk även om man skulle vilja det... Tyvärr är det så mer och*



*mer, vi är en kärngrupp inklusive mig själv på fyra personer som drar hela lasset själva trots att vi är tio som är behöriga...” (IP2: Ordförande)*

Vi ser en problematik i detta, att det måste uttryckas mer explicit vad frivillighet innebär och hur organisationen ska bäras av de frivilligas engagemang, eftersom det verkar finnas en blandning av frivillighet och tvång inom SRK, som även noteras inom andra frivilligorganisationer (Boström et al. 2004:192). Inom det sistnämnda citatet ryms även en annan aspekt, nämligen att frivillighet och ”commitment” innebär olika engagemang för olika individer, vilket i sin tur reflekteras på de övriga frivilliga och ger en ojämn arbetsfördelning.

*“... de frivilliga behöver ett erkännande utöver sitt engagemang... Som exempel hade vi en bussutflykt förra året då vi åkte och såg på slott och herrgårdar, och det var mycket uppskattat... det måste ju finnas lite... annat, så att man tycker det är roligt. ... och, kanske kan det inte ses helt som en gratistjänst framöver det här med frivillighet, men det kan diskuteras...” (IP10: Ordförande)*

Ovan citat ger oss insikten om att det borde vara av extra stor vikt att fokusera på engagemanget hos de frivilliga - lyssna på dem och motivera dem att fortsätta med sina insatser.

### De frivilliga som aktörer i förändringsprocessen

Knutet till Kotters resonemang om att få med sig aktörerna i förändringsprocessen (Kotter 1998) borde detta vara en punkt att fokusera på för att förhindra ett tapp av engagemang och influera positivitet. Men när det kommer till omorganiseringen kan det låta såhär:

*“...liksom den lilla information som når ner till oss, och det är ju inte jättemycket rent formellt kanske, men ändå så hör man ju en del och så och... ja det känns väl inte som att det har blivit mottaget så väl om man säger så...” (IP6: Butiksbiträde)*

*”Småfrågorna var helt plötsligt borta i den stora frågan om sammanslagningen... som ett sätt att ta död på motargumenten i småfrågorna...” (IP3: Kassör)*

Dessa exempel visar på att det finns frivilliga som upplever sig osäkra, förbisedda och utan möjlighet till påverkan. Samtidigt visar andra informanter på motsatsen:

*“Vi har inte varit aktiva att skicka in motioner till stämman, utan alla grupper har ju haft sin chans via elektronisk väg och via ombud men vi har inte tagit steget till påverkan” (IP2: Ordförande)*

*“...generellt är det välkommet med initiativ och idéer och att göra sin röst hörd, men ibland är såna här ställen gående i någon slags självlunk och då är det inte så lätt att ändra på nått; det är välkommet men inte alltid så enkelt att ändra på... det är ofta inte av ondo, men man tar hand om sina revir, det blir en trygghet att i röran ta hand om sin lilla bit och det kan vara nog så känsligt att gå in och tulla på.... Det är mycket att såhär har vi alltid gjort och inget behöver ändras...” (IP6: Butiksbiträde)*

En annan informant höjer perspektivet ytterligare och menar att det enbart handlar om verksamhetens bästa:

*“Man behöver titta på verksamheten hur man ska attrahera folk... Har vi inga medlemmar har vi ingen verksamhet. Det viktigaste är ju en organisationsform som är attraktiv...” (IP3: Kassör)*

Det verkar finnas två sidor av inställning till organisationen och omorganiseringen, gemensamt för samtliga av våra informanter är att de uttrycker att en omorganisering måste genomföras eller behövs - men är inte övertygade om att detta är det bästa sättet. Vi får höra deras förslag på förbättringar ur deras synvinklar och när vi frågar om de har lyft sina förslag inom organisationen har en del gjort det via brev eller motioner till stämman, men majoriteten har inte delat med sig av sina tankar för någon annan än de personer närmast sig inom organisationen. Detta innebär i sin tur att många tankar hos de frivilliga faktiskt inte når upp till beslutfattarnas bord, vilka därför inte har möjlighet att ta ställning eller agera i frågan. Detta är exempel som visar på att den inre relationen mellan delsystemen inte korrelerar trots att möjligheten och förutsättningarna redan existerar utifrån ett formellt perspektiv då SRK:s medlemsorganisation vilar på en demokratisk uppbyggnad. Därför är det av vikt att fokusera såväl inåt kring relationerna mellan delsystemen beskrivna i modell 2 (som tillsammans bildar organisationen), som utifrån samhällets inverkan i denna förändringsprocess. Den frivilliga delen av organisationen utgör en så pass stor och viktig del och för att SRK:s kongruensmodell ska vara gångbar borde frivilligheten ges ett större utrymme för att såväl omorganiseringen som den framtida organisationsstrukturen ska kunna lyckas och bestå (Modell 2).

Hur löser då de frivilliga problematik som kan uppstå när det finns olika synsätt i olika frågor?

*“...det borde RK fundera över – har vi stadgar som skrämmer bort de unga som vill engagera sig...? Passar regelverket...? Tänkte på det i grundprinciperna... Är det dom eller stadgarna som styr oss? Jag bryter mot stadgarna när man behöver så får de avsätta mig i så fall...” (IP8: Tidigare Ordf.)*

*“...ja tidigare har vi kunnat köpa själva, olika material och färger och så men det kommer vi inte kunna göra längre... och då kanske man ska fundera på civil olydnad att ändå ha kvar de gamla kläderna för att kunna vara kvar som verksamhet...” (IP2: Ordförande)*

*“...och syverkstäder var ju väldigt populära – men nu säger man att syverkstäder vill man egentligen inte ha – nu vill man ha insamlingar istället”*

Intervjuare: *Om jag tolkar dig så vill inte Svenska Röda Korset ha kvar syverkstäder?*

*“Jo men man kan ändå hålla på...” (IP9: Kassör)*

Intervjuerna visar att det finns en lojal armé av frivilliga som visar ett starkt engagemang och inte tvekar att gå emot de regler som organisationen ska efterleva. Vi kopplar även detta till den informella delen av SRK:s kongruensmodell (Modell 2) och tänker oss att organisationskulturen är stark och att det därför återigen handlar mer om att vårda de frivilliga inom organisationen så att de stannar kvar och hjälper den att växa sig ännu starkare. Istället för att se ovan citat som illojalitet och ett avvikande från regler kan man istället se det som ett positivt incitament - att människor är olika och uppfinningsrika och går långt för att skapa en logik i sina handlingar (Czarniawska 2005:147ff). Komplexiteten ligger just i individers olikheter, och att det alltid går att se på samma fenomen från olika perspektiv - vikten för organisationen bör vara att fånga upp dessa ifrågasättanden och fokusera på dem istället för att lägga energi på att samtliga skall rätta in sig i ledet och foga in sig i en ny organisatorisk fälla.

### Tredje sektorn och välfärdsstatens inverkan på frivillighet

När vi frågar informanterna om organisationens utmaningar som inte ligger i direkt koppling till omorganiseringen handlar svaren genomgående om välfärdsstatens ansvar och roll:

*“...dels så är det dröm... inte för Röda Korset egentligen, men, att vi skulle behövas mindre än vad vi gör. Att vi hade en välfärdsstat som var värt namnet och att vi kunde känna att*

*vi var ett komplement till den. Men hur stark välfärdsstaten än är behövs det ett komplement, och den vill vi vara... ” (IP8: Tidigare Ordf.)*

*“...Det finns gränser för vad vi kan göra, och som inte har samma press på sig som avlönad personal... en av våra grannar är 93 år gammal och är dålig nu, och det är en stadig ström av vårdpersonal där... och även om en stadig ström så blir det aldrig den närheten... och min svärfar hade säkert 45 olika personer... men det tyckte han var lite kul för då kunde han berätta sin livshistoria varje dag för en ny person... så jag tror det behövs ett komplement till kommunen ” (IP10: Ordförande)*

Ovan citat visar att välfärdsstaten är utsatt för ett högt samhälleligt tryck och är i behov av ett komplement, varav det skapas en sorts förväntan på SRK att ta ett stort ansvar vilket landar på organisationerna inom tredje sektorn. Vamstad konstaterar i sin forskning att detta är en realitet även inom Sveriges Stadsmissioner som han bygger sin studie på. Han drar också detta till sin spets när han menar att frivilligorganisationer innehar driften av vissa uppdrag som borde drivas av välfärdsstaten (Vamstad 2018).

### Samhörighet

Tillhörighet och delaktighet är drivkrafter till ett frivilligt engagemang likaväl som en social aktivitet. Informanterna berättar att deras engagemang betyder något för dem - något mer än själva handlingen som ger dem ett emotionellt värde. Det är också en social aktivitet och struktur inom organisationen, att träffa likasinnade och ha roligt tillsammans:

*“...att få vara med och utföra något utan att få ersättning kan vara givande ändå... och det med X (specifik aktivitet) till exempel - det drivs av X (specifik person) som har en otrolig berättartalang och berättar om livet på gården och problemet med rävar och annat... och det är ett sätt att känna en social samhörighet” (IP10: Ordförande)*

*“Jag brukar säga till mina ålderstigna vänner som beklagar sig att livet är tråkigt - att skyll dig själv! Det finns hur mycket som helst som kan förgylla livet!” (IP8: Tidigare Ordf.)*

Eftersom det senmoderna samhället präglas av individualisering (Bauman 2007:55ff) kan det vara av extra vikt att organisationer som SRK hålls öppna för aktiviteter där individer kan samlas

och verka tillsammans och på så sätt känna en social tillhörighet. En av anledningarna till att SRK har svårare att engagera frivilliga skulle kunna vara att det inte längre ligger “naturligt” för individen i det individualiserade samhället att tänka likt våra informanter som beskriver ett solidariskt engagemang som något som kommer “genom modersmjölken”.

En annan komplexitet är kopplad till det vi kallar bandet mellan organisation och individ; exempelvis att upprätthålla organisationens gränser och på det sättet behålla en viss ordning inom organisationen och den verksamhet individerna har närmast sig, där man inte vill släppa in främmande (Ahrne, Papakostas 2014:16f). Sannolikt är detta ett fenomen inom många olika typer av organisationer och inte unikt för SRK.

*“Det fanns grupperingar inom de frivilliga, Röda Kors-vårdarna som sitter på sjukhus – det teamet är äldre damer och dom var väldigt tajta och behövde mer folk, men dom ville inte ha in några fler där, var en sluten grupp... vi fick prata med dom om att detta inte är vad vi står för, här ska ju alla vara välkomna... men dom ville inte gå genom träffarna utan rekrytera själva... och dom levde inte upp till värderingarna...” (IP1: Gruppledare)*

### **7.3 Tjänstemannaperspektiv på organisation och organisationsförändring**

Denna del baseras utifrån intervjuer med tjänstemän inom SRK, vilka även kommer ge sin syn på frivilligheten utifrån ett tjänstemannaperspektiv eftersom detta är centralt inom organisationen.

#### Nya förutsättningar

SRK har sedan dess bildande gått i takt med det moderna och senmoderna samhällets framväxt där nya förutsättningar är något SRK behövt förhålla sig till. De faktorerna inverkar på huruvida organisationer formerar sin uppbyggnad. Det finns en diversifiering i hur organisationer är uppbyggda i kontrast till hur dess omgivning ser ut. Verkar organisationen i en stabil omgivning resulterar detta i ett statiskt tillstånd medan organisationer som verkar i en instabil omvärld formeras i strukturen av ett mer formbart tillstånd (Sveningsson & Sörgärde 2014:98).

*“Det är ganska svårt att vara en ideell organisation. Att man ska vara ideologisk driven och sådär men samtidigt så får man inte pengar för att man är ideologiskt driven – och utan*

*pengar är det svårt att driva verksamheter helt och hållet... samtidigt så sjunker... eller folks engagemang har ju förändrats jättemycket... så att det känns nästan lite som att hela strukturen vi är byggda på håller på att ... förändras... väldigt väldigt mycket... och jag tycker det är intressant att kolla på hur det kommer att utvecklas... det känns också lite osäkert... ” (IP5: Projektmedarbetare)*

*“Det vi saknar är grupperna mellan studentåldern och pensionsåldern...och gällande studenter – vi har märkt att det saknas ett kontinuerligt engagemang. Pensionärer har det, de åtar sig ett uppdrag och följer det ett antal år... medan studenter – de är med kanske ett halvår... och man samlar ihop en målgrupp, skapar förväntningar och sen försöker man nå den här personen som kanske svarar och säger att han flyttat till Umeå.... Eller att de bara är här ett par gånger för att kunna skriva det på sitt CV...” (IP7: Verksamhetsledare)*

Värden som i det moderna samhället präglats av solidaritet och kollektivism kan tänkas rivas upp vid rötterna med senmodernitetens intåg. Detta skapar både nya utmaningar för de organisationer som är beroende av ett frivilligt engagemang men likaså skapar det nya utmaningar för organisationernas uppbyggnad. Är det frivilliga engagemanget något som är på väg att försvinna eller rent av transformeras? Är det de frivilliga som lägger ner sin energi och engagemang eller är det tjänstemännen med vad det innebär för förpliktelser gentemot organisationen som driver verksamheten? (Boström et. al. 2004:33).

*“...som anställd så tycker jag också att det känns lite läskigt för man vet att det finns få jobb... för det är många som vill jobba i ideell sektor... och det vet cheferna också” (IP5: Projektmedarbetare)*

*“Visst det kan uppstå friktion att vissa frivilliga kommer och bara; vilken hjälp får vi av er liksom...? Det är en ständigt pågående diskussion mellan oss – tjänstemännen och de frivilliga – i möten som hålls – att får ni det stöd ni förväntar er? Är det stödet relevant? Är det nåt vi ska ändra på, tänka på...? Och så vidare. Att vi lyssnar... och det kan uppstå vissa frustrationer men det är en utvecklingsfråga” (IP7: Verksamhetsledare)*

Förhållandet mellan frivilliga och tjänstemän kan skapa organisatoriska utmaningar då konflikt och orättvis behandling kan te sig utifrån organisationsstrukturen där de frivilliga genomför arbete utan betalning i motsatsförhållande till tjänstemännen. Vidare finns det olika anledningar till varför individer väljer att dels ta anställning och dels engagera sig frivilligt i en organisation. Ur ett kommunikativt och organisatoriskt perspektiv kan olika konfliktytor visa sig då individer utifrån de olika grupperna har olika förutsättningar och drivkrafter kring sin relation till organisationen (Boström et. al. 2004:33).

## Ett samhälleligt dilemma

*“Dom frivilliga det är dom som gör jobbet, det är dom som vi måste lyssna mycket mer på... dom bor ute i och är en del av samhället dom ser... dom är ju våra ögon så att säga va, dom ser vad som händer och hade vi fångat upp det mer systematiskt så hade vi säkert kunnat göra våra verksamheter mycket mycket bättre” (IP4: Verksamhetsutvecklare)*

*“...det är förjävligt vi har tappat under de här åren från 2010 och fram till nu har vi tappat väldigt väldigt mycket alltifrån både frivilliga, förtroendevalda, lokala - alltså kretsarna - allting har gått ner va, det som vi har ökat mycket däremot det är månadsgivare” (IP4: Verksamhetsutvecklare)*

*“...är det tid, barn? Vad är det? Men stress och press fanns även innan. Det är en samhällelig fråga man kan fundera på...” (IP7: Verksamhetsledare)*

*“Jag tror att det bara är att det finns fler frågor nu som folk tycker är viktiga... så man gör kanske det... men man spär ut det på flera ställen... än att man bara... jag brinner för EN fråga och den kommer jag lägga ALL min fritid på.... Till att ...det är jäkligt mycket som är viktigt här i världen... och jag kommer att lägga lite av min tid på det där, och lite där lite där lite där...det är bara en tanke...” (IP5: Projektmedarbetare)*

Här ser vi att informanterna redogör för de samhälleliga utmaningar som organisationen har att brottas med. Dygnet har fortfarande 24 timmar så vad är det som gör att individer inte engagerar sig i den omfattning man gjorde tidigare? Ett svar eller ett försök till svar är att engagemanget kan ses ha ändrat karaktär. Månadsgivare har blivit fler vilket kan ses som att individer snarare skänker pengar framför sin tid. Där individer utifrån det senmoderna samhället fokuserar på att skapa sitt självförverkligande faller det solidariska bort (Bauman 2007:29,55ff). En annan orsak kan vara välfärdssamhällets framväxt som verkar likt en vågskål i förhållande till tredje sektorn (Giddens 2003:290-293, Sandström 1999).

*“... vi har varit pionjärer inom väldigt många områden och byggt upp mycket av det som är för givet i samhället idag; vi har startat upp olika saker som kommuner och landsting sen har tagit över” (IP4: Verksamhetsutvecklare)*

En tolkning är att när en välfärdsstat är stark visar sig inte den sociala utsattheten lika visuellt då välfärdsstaten “sällar” bort delar av den sociala misären genom dess insatser. Men när välfärdsstaten börjar vackla väcks återigen förväntningar på organisationerna i tredje sektorn.

## Drivkrafter och inflytande

Individer väljer att söka sig till SRK av olika skäl:

*“... det är en hel del karriärister här... eh... men samtidigt det är väl en liten blandning, det är väl en liten ”clash” mellan karriäristerna... och idealisterna... eller så är karriäristerna också idealister.....? eller ja – jag vet inte....riktigt, men det tycker jag skiljer sig väldigt mycket från dom tidigare organisationerna som jag varit inom... där man har varit ganska renodlat idealister... Sen vet jag inte om jag tycker att det har varit bättre... men jag tycker att det är väldigt tydligt här – nästan som en, en företagsstruktur här, och även företagsfeeling. Jag har inte jobbat på nåt näringslivsföretag men min känsla av hur det skulle vara tycker jag känns ganska likt Röda Korset” (IP5: Projektmedarbetare)*

Kontrasten mellan karriärister och idealister visar på vad som kan tolkas dikotomin mellan de värden som präglade det moderna samhället och de värden som präglar det senmoderna. Det vill säga att kollektivism kan vara ett karaktärsdrag för idealisten medan de individualistiska karaktärsdragen utmärks av karriäristen där värden som att förverkliga sig själv är en drivkraft (Bauman 2007:29,55f). Detta kan ses som en slitning mellan två ideologiska förhållningssätt inom organisationen.

*“... men cheferna – det är ju inte uttalat, men ändå att det finns en sån känsla att.... Jaa... det är många som vill ha ditt jobb så du är absolut ersättlig...tänk på att andra jobbar gratis... lite så... sen absolut så finns det ju arbetsrättsliga regler som följs, men... jaaa... snarare för att de måste än för att det känns moraliskt rätt” (IP5: Projektmedarbetare)*

Den bild informanten ger visar en prekär arbetssituation där chefer sätter hög press på arbetslojalitet och att de avlönade tjänsterna är efterfrågade och att tjänstemännen därmed är utsatta och utbytbara på sina poster.

## Status och specialister

*“... som nu vid organisationsförändringen så var det ju att vissa skulle jobba enbart med kretsarna och det har ju varit en ganska låg status på det...skulle jag säga, hur man pratar, man vill vara en specifik sakkunnig person...” (IP5: Projektmedarbetare)*

*“... sen har man anställt väldigt mycket specialister med speciell akademisk utbildning och det är inte riktigt dom vi behöver idag... nu behöver vi folk som kan jobba ute i lokalfältet de*



*behöver liksom en annan bakgrund och dom personerna finns inte i organisationen idag...” (IP4: Verksamhetsutvecklare)*

Själva grundarbetet inom SRK, att arbeta med och nära de frivilliga och dess målgrupp verkar enligt informanterna ändrat karaktär där det redogörs för att vissa funktioner och verksamheter verkar ha högre status än andra. Där andra värden utifrån senmoderniteten, såsom specialisering och expertis, styr en del tjänstemän i en annan riktning än vad organisationen egentligen är i behov av. Detta torde också vara en riskfaktor för att distansen mellan tjänstemännen och de frivilliga riskerar att öka och att obalansen inom SRK:s kongruensmodell (Modell 2) såtillvida skapar en haltande organisation som inte verkar mot samma riktning.

### Anpassade behov

Organisationen lyckas rekrytera frivilliga, dock en del frivilliga som själva är i behov av stöd. Stödinsatser behöver då fördelas inom organisationen och ta resurser antingen från de frivilliga eller tjänstemännen. För stabilitet i organisationen kunde ett förslag vara att stödfunktioner för de frivilliga med särskilda behov infördes i SRK:s modell (Modell 2), då man enkelt granskat kan utgå från att de frivilliga (likväl som tjänstemännen) utifrån modellen sett är självgående och såtillvida håller stabiliteten uppe i organisationen, vilket citaten nedan redogör komplexiteten för.

*“... man pratar om att man vill bli fler men samtidigt kan inte organisationen klara det: här är det många som arbetstränar och har haft det tufft i många år, men tillslut måste man krympa den organisationen på grund av att man saknar handledare och så vidare, men det är vettigt att krympa för att kunna kontrollera... om man har 60 stycken kräver det också sin ledning.... ” (IP11: Frivilligsamordnare)*

*“Man måste vara rätt så självgående och det finns det dom som inte är... vi har haft en del som är sjukskrivna men vill komma och ha en vettig sysselsättning... hade bland annat en kvinna som gick på tunga mediciner och var långsam och hon ville komma varje dag, men jag bara stopp! Nej, det går inte! Men det behovet finns, men det måste ju passa in i våra behov också...” (IP11: Frivilligsamordnare)*

*“Vi måste vara en organisation som är beredd på att ta hand om frivilliga för det är inte gratis... det kostar, dom ska ha sin utbildning och dom ska ha sina träffar och liksom sådär... och det måste finnas en budget för det också” (IP4: Verksamhetsutvecklare)*

Den omorganisering som sker inom SRK har skapat en ny struktur för både tjänstemanna- och frivilligsidan (Riksstämman 2019). Kotters första steg i förändringsprocessen handlar om att ledningen måste förklara den bakomliggande orsaken till omorganiseringen för organisationens medlemmar. Steg tre och fyra bygger på att ta fram och implementera en vision för att såvida få med sig individer i förändringens riktning (Kotter 1998:43,76f,83,93).

*“Jag tycker inte omorganisationen är ordentligt gjord för nu hade vi chansen att verkligen tänka till och framförallt involvera fler människor... det är väldigt få människor som varit involverade... det är det vanligaste misstaget... man har kommunicerat alldeles för lite...”* (IP4: Verksamhetsutvecklare)

*“... och det gick ju mycket från små förändringar för många till att vissa fick byta helt sin tjänst och allt man har gjort flera år tillbaka och blev helt... ja så den kommunikationen och det medbestämmandet... alltså...den kommunikationen uppifrån har varit jävligt dålig... och det har varit noll procent medbestämmande... och jag har aldrig upplevt en sån... att inte ha rätt till medbestämmande förut som här”* (IP5: Projektmedarbetare)

*“De ideella har haft väldigt lite inflytande skulle jag vilja säga, väldigt väldigt lite. Inte till att börja med då gick man ut med lite olika förslag som innehöll lite olika grejer, men jag tyckte inte man tog tillvara på det liksom... det blev det! ... sen blev det inte så mycket mer... men alltså precis som att det dog ut lite och sen har man inte... jag tycker man har varit lite feg, man har inte riktigt tagit det här riktiga steget...”* (IP4: Verksamhetsutvecklare)

En brist som synliggörs av främst två tjänstemän vittnar om är att det inte verkar finnas så stort utrymme för inflytande och transparens i och med organisationsförändringen. Enligt Kotters förändringssteg (1998) är vi frågande om huruvida tjänstemännen och de frivilliga aktörerna ska bli involverade i förändringen och acceptera den utan att bemöta den med motstånd, vilket annars är en vanlig reaktion vid brist på delaktighet (Boström et al. 2004:9). En annan svårighet är att organisationen ibland tillämpat en anställningsform där många rekryterats för exempelvis att ha visat framfötterna eller för lång och trogen tjänst framför specifik kompetens.

*“... plötsligt har man vuxit som organisation och så frågar man... “Anders”...du har ju varit här i några månader nu och... nu behöver vi anställa... skulle du kunna tänka dig att jobba heltid här som anställd? Och då får ”Anders” jobb, och han kanske är världens bästa människa men man kanske upptäcker att han inte kan utföra de arbetsuppgifter som man har utsett honom att göra...”* (IP7: Verksamhetsledare)

Förändringen innebär därför inte bara att processer och arbetssätt ska förändras utan även eventuellt en omvärdering av "rätt person på rätt plats" inom organisationen. En medvetandegrad av problematiken som kan uppstå beskrivs i citatet ovan där "Anders" får anställning och därmed går från ett frivilligt engagemang till ett avlönat åtagande (Boström et al. 2004:71), som då präglas av andra arbetsrättsliga villkor och skyldigheter.

## 8. Slutsats

Svenska Röda Korsets nya strategiska inriktning 2020-2023 innebär att de behöver anpassa organisationen efter samhällets utmaningar. De vill vara en attraktiv organisation i en alltmer konkurrensutsatt situation där de fokuserar på att kraftsamla och skapa utrymme för en mer ändamålsenlig struktur. De frivilligas arbete ska därmed underlättas genom att ansvar och resurser omstruktureras.

Förändringen påverkar tjänstemäns och frivilligas arbete, engagemang och villkor genom att nya roller uppkommer, vissa specifika yrkeskategorier eftersöks på tjänstemannasidan, och både tjänstemän och frivilliga behöver integrera sina verksamheter. Omstruktureringen kan påverka de berörda genom att deras sammanhang blir utmanat, vilket kan leda till ett tapp av engagemang. Detta är också en risk vi ser framförallt inom frivilligsidan – att organisationen riskerar att tappa frivilliga, vilket är en konsekvens som går att härleda till båda våra frågeställningar.

I den risk- och konsekvensanalys som framtagits inför organisationsförändringen framkom att *frivillighet* och *delaktighet* var två centrala begrepp i syfte att "möta framtiden" (Svenska Röda Korset 4, 2017:1). Trots detta ser vi informanternas redogörelser både från frivilligsidan och tjänstemannasidan som visar på en låg grad av medbestämmande och påverkan inom organisationen.

En annan central del handlar om frivilligheten, som Boström m.fl. beskriver enligt nedan:

*"Det frivilliga är självalt, sker spontant och oombett. Motsatsen är det påtvingade eller obligatoriska, ytterst nödvånget"* (Boström et al. 2004: 8).

Detta bygger också frivillighetens andra grundprincip på, att det inte finns några skyldigheter som frivillig att binda upp sig på aktiviteter (Boström et al. 2004:27). Emellertid visar denna studie en motsats till detta; att flera av informanterna vittnar om det frivilliga engagemanget som

ett formellt åtagande som kräver ett annat förhållningssätt och ”commitment”. Detta blir problematiskt i det senmoderna samhället då individer inte engagerar sig på samma sätt som tidigare (Giddens 1997:25f). Orsaker till detta kan vara att den samhälleliga kontextens inverkan gör att individer exempelvis väljer att bli månadsgivare, istället för att ge av sin tid.

En fråga man kan ställa sig är också vilka det egentligen är som driver organisationen (Boström et al. 2004: 33), vilket vi redogjort för i analysen. Det verkar vila ett stort ansvar på de frivilliga och det är en sorts distans mellan frivilliga och tjänstemän som verkar arbeta utefter två olika agendor. Detta blir också paradoxalt när de frivilliga ibland utför uppdrag på samma sätt som om de vore tjänstemän, och driva organisationen mot mål och vinst som kan utmana deras ideologiska värden.

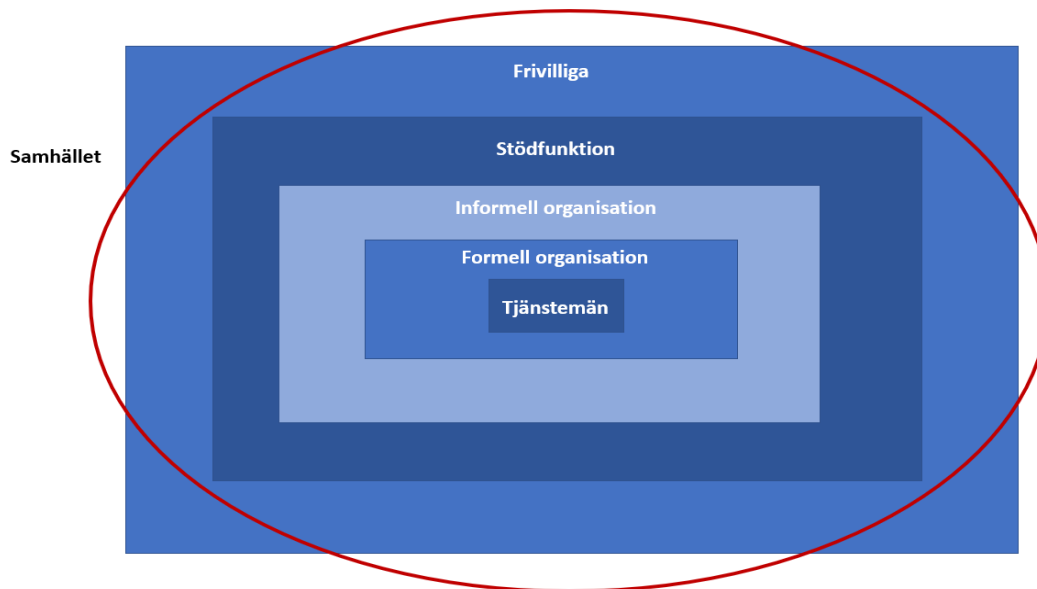
Angående de meningsskiljaktigheter som kan uppkomma inom organisationen, vilka vi ville se närmare på som en del av studiens syfte, har vi kunnat påvisa två olika perspektiv:

För det första handlar det om att en del frivilliga ibland går utanför ramverket som styr SRK (civil olydnad) för att få saker gjorda i enlighet med vad de anser vara organisationens eller målgruppens bästa. För det andra ser vi snarare ett enhetligt förhållande mellan tjänstemän och frivilliga där de verkar för organisationens bästa trots eventuella meningsskiljaktigheter, istället för att fokusera på konflikter, positioner eller status. Perspektiven visar ett starkt engagemang från båda sidor, som kan ses som både för- och nackdelar. Å ena sidan är detta en förutsättning för att få med sig en entusiastisk kärntrupp som ska leda resterande medlemmar mot förändringen enligt Kotters förändringsprocess, å andra sidan kan engagemanget också verka som en bromskloss om denna kärntrupp inte får de redskap de behöver för att färdas i förändringens riktning.

Under arbetets gång har vi sett att SRK:s kongruensmodell (Modell 2) vi tog fram vid studiens start inte har bäring fullt ut då vi insett att de frivilligas engagemang och den informella kulturen är det som är centralt i organisationen. Därför bör dessa delar ha ett större utrymme i modellen - detta både när vi ser på omorganiseringen och organisationen i stort. Det resulterar i att vi vill vända perspektivet inom organisationsmodellen och istället se den inre samverkan från en vinkel där störst fokus ligger på de *frivilliga* följt av en *stödfunktion* som är anpassad och föränderlig utefter de behov och utmaningar som är aktuella. Därefter följer sedan *informell organisation*, följt av den *formella* och *tjänstemännens* delsystem som utgör en mittpunkt vilken färgas och

verkar utifrån de yttre delarna i organisationsmodellen. Detta sker under samhällets ständiga närvaro och inverkan.

### Modell 3: Svenska Röda Korsets kongruensmodell (2019) anpassad efter studiens resultat



Vi kan också dra slutsatsen att omorganiseringen har skapat en osäkerhet och en sorts oro hos flertalet av våra informanter. De menar att en förändring är nödvändig för organisationens bästa, men redogör om att det känns osäkert att inte veta vart man kommer hamna eftersom man är trygg med det man vet och har i nuläget (Bauman 2007:111f).

Det har också framkommit i studien att frivilligheten inte bara handlar om att ge, utan även om att få något i gengäld. Det kan vara exempelvis ett socialt sammanhang och att känna sig sedd och uppskattad. När detta sammanhang omkullkastas eller utmanas skapar det känslor inom individer som kan leda till att de tappar sitt engagemang då de riskerar att tappa sin identitet inom organisationen – vilket också var en av riskfaktorerna inom risk-och konsekvensanalysen. Då konkurrensen om de frivilligas arbetskraft har vuxit sig starkare borde detta även medföra risken att de frivilliga söker sig till andra hjälporganisationer om inte SRK upplevs som en tillräckligt attraktiv organisation.

Den deltagande observationen gav oss en skarp kontrast i det som framkommit kring begreppet frivillighet utifrån tidigare metoder, där en annan sida av negativ karaktär uppenbarade sig. De risker som framkom i samband med frivillighetsuppdragen - som exempelvis drog- och

alkoholproblematik - kanske inte är ett resultat av det senmoderna samhället, men likväl skapar samhällsklimatet nya utmaningar för organisationen.

En annan komplexitet och utmaning för organisationen är att den har kopplingar till olika sfärer – dels som ett komplement till välfärdsstaten och dels till marknaden och dess position omgiven av konkurrerande verksamheter (Sandström 1999, Svensk Insamlingskontroll 1, 2019). Det paradoxala blir när organisationen tvingas in en slags vinstdrivande verksamhet för att kunna bibehålla sin position men att de ska drivas framåt av frivilliga krafter, vilket blir en motsägelse.

Organisationen har svårt att rekrytera frivilliga vilket vi delvis kan koppla till senmodernitetens individualism. Däremot har månadsgivare ökat. Är detta på grund av den senmoderna individens dåliga samvete som leder till konsekvensen att hellre skänka ekonomiska bidrag än att hjälpa medmänniskor genom fysisk närvaro och handling?

Vi lever i en välfärdsstat, i ett överflödssamhälle, men ändå drar vi slutsatsen tillbaka till Dunants ord vid organisationens begynnelse - det finns materiella förutsättningar för Svenska Röda Korset men det saknas fortfarande hjälpande händer (Dunant 1965:47).

## **9. Förslag till vidare forskning**

De resultat vi fått fram visade på nya insikter för oss om frivillighetens innebörder och förutsättningar där dimensionen *risktagande* framkom i förhållande till målgrupp. I vidare studier hade det därför varit intressant att undersöka vilka dessa riskfaktorer faktiskt är, i vilken grad de förekommer, och hur SRK arbetar med dessa och förebygger dem.

Det har också framkommit att den informella kulturen har stor betydelse inom SRK. Därför hade en annan studie kunnat inrikta sig specifikt på denna del och skaffa sig fördjupade kunskaper om det inflytande den informella delen har på resterande organisation.

Med samhällets nuvarande utveckling och accelererande förändringstakt hade det också varit intressant att undersöka SRK:s framtida utmaningar i ett längre perspektiv. Eftersom denna studie har visat att det frivilliga engagemanget avtar drastiskt ställer vi oss frågan hur organisationen skulle fortgå och överleva om det frivilliga engagemanget helt uteblev?

## 10. Referenslista

### Böcker

Ahrne, G. & Papakostas, A. (2014) *Organisationer, samhälle och globalisering: tröghetens mekanismer och förnyelsens förutsättningar*. Studentlitteratur.

Alvesson, M. (2011) *Intervjuer: genomförande, tolkning och reflexivitet*. Malmö: Liber.

Bauman, Z. (2007) *Flytande rädsla*. Göteborg: Daidalos.

Becker, H. S. (2008) *Tricks of the trade: yrkesknep för samhällsvetare*. Stockholm: Liber

Boréus, K. (2015). "Texter i vardag och samhälle" i Ahrne, G. & Svensson, P. (red.) (2015), *Handbok I Kvalitativa Metoder*. Malmö: Liber.

Boström, M. Forsell, A. Jacobsson, K. Hallström, K. (2004) *Den organiserade frivilligheten*. Malmö: Liber.

Bryman, A. (2011) *Samhällsvetenskapliga metoder*. 2 uppl., Stockholm: Liber

Czarniawska, B. (2005) *En teori om organisering*. Lund: Studentlitteratur.

Denscombe, M. (2016) *Forskningshandboken: för småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna*. 3 uppl., Lund: Studentlitteratur.

Dunant, H. (1965) *Minnen från Solferino*. Kristianstad: Fabel.

Elvstrand, H., Högberg, R., Nordvall, H. (2019) "Analysarbete inom fältforskning" i Fejes, A. & Thornberg, R.(red.) (2019), *Handbok i kvalitativ analys*. 3 uppl., Stockholm: Liber

Eriksson-Zetterquist & Ahrne, G. (2015). "Intervjuer" i Ahrne, G & Svensson, P. (red.) (2015), *Handbok I Kvalitativa Metoder*. Malmö: Liber.

Giddens, A. (1996) *Modernitetens följder*. Lund: Studentlitteratur.

Giddens, A. (1997) *Modernitet och självidentitet: självet och samhället i den senmoderna epoken*. 2. uppl., Göteborg: Daidalos.

Giddens, A. (2003) *Sociologi*. 3 uppl. Lund: Studentlitteratur.

Janesick, V. (2000) "The choreography of qualitative research design - minutes, improvisations, and Crystallization" i Denzin, N. Lincoln, Y. (red.) (2000) *Handbook of qualitative research*. 2 uppl., New Delhi: Sage.

Kotter, J. P. (1998) *Leda förändring: hur du blir framgångsrik på 2000-talet*. Malmö: Egmont Richter.

Lalander, P. (2015). "Observationer och etnografi" i Ahrne, G. & Svensson, P. (red.) (2015), *Handbok I Kvalitativa Metoder*. Malmö: Liber.

Leppänen, V. (2011). "Att spela in och tolka telefonsamtal" i Fangen, K, Sellerberg, A-M. (red). (2011) *Många möjliga metoder*. Lund: Studentlitteratur.

Sveningsson, S. & Sörgärde, N. (2014) *Organisationsförändring: hur, vad och varför?* Lund: Studentlitteratur.

Tjora, A. (2011). "Observationsstudiets sötma och det ibland lömska fältanteckningarna" i Fangen, K, Sellerberg, A-M. (red). (2011) *Många möjliga metoder*. Lund: Studentlitteratur.

Tufts, P. (2011). "Kvantitativ metod" i Fangen, K, Sellerberg, A-M. (red). (2011) *Många möjliga metoder*. Lund: Studentlitteratur.

Widén, P. (2015). "Kvalitativ textanalys" i Fejes, A. & Thornberg, R.(red.) (2019), *Handbok i kvalitativ analys*. 3 uppl., Stockholm: Liber

### Elektroniska källor

Nationalencyklopedin (2019:1) *Röda korset*

<https://www.ne.se/uppslagsverk/encyklopedi/lång/röda-korset> [2019-12-11]

Nationalencyklopedin (2019:2) *Glokal*

<https://www.ne.se/uppslagsverk/encyklopedi/lång/glokal> [2019-12-11]

Sandström, P. (1999) *Tredje sektorn byter skepnad och blir mera*

*betydelsefull* [http://web.abo.fi/meddelanden/forskning/1999\\_17\\_tredje.sht](http://web.abo.fi/meddelanden/forskning/1999_17_tredje.sht) [2019-12-19]



Svensk Insamlingskontroll 1 (2019). *Om svensk insamlingskontroll*

<https://www.insamlingskontroll.se/sidor/om-svensk-insamlingskontroll> [2019-12-09]

Svensk Insamlingskontroll 2 (2019). *90-konto*

[https://www.insamlingskontroll.se/90konto?tid\\_3=50](https://www.insamlingskontroll.se/90konto?tid_3=50) [2019-12-09]

Svensk Ordbok (2009) *Tjänsteman* <https://svenska.se/tre/?sok=tj%C3%A4nsteman&pz=1> [2019-12-09]

Svensk Ordbok (2009) *Frivillig* <https://svenska.se/tre/?sok=frivillig&pz=2> [2019-12-09]

Svenska Röda Korset 1 (2019). *Om oss.* <https://www.rodakorset.se/om-oss/> [2019-12-13]

Svenska Röda Korset 2 (2019). *Stöd oss* <https://www.rodakorset.se/stod-oss/> [2019-12-09]

Svenska Röda Korset 3 (2019). *Löner och arvoden.* <https://www.rodakorset.se/om-oss/ekonomi/loner-och-arvoden/> [2019-11-26]

Vetenskapsrådet Codex (2002) *Forskningsetiska principer*

<http://www.codex.vr.se/texts/HSFR.pdf> [2020-01-05]

Vetenskapsrådet (2017) *God forskningssed*

[https://www.vr.se/download/18.2412c5311624176023d25b05/1555332112063/God-forskningssed\\_VR\\_2017.pdf](https://www.vr.se/download/18.2412c5311624176023d25b05/1555332112063/God-forskningssed_VR_2017.pdf) [2020-01-05]

Elektroniska källor till tidigare forskning

Bergqvist & Roos. (2017) *Balansgången mellan professionalism och bärande idé*

<http://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:1103620/FULLTEXT01.pdf> [2019-12-10]

Platen, von, S. (2006) *Intern kommunikation och meningsskapande vid strategisk organisationsförändring*

<http://oru.diva-portal.org/smash/get/diva2:137328/FULLTEXT01.pdf> [2019-12-10]

Syrén, J. (2011) *Det ideella arbetets betydelse för individen* <http://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:751648/FULLTEXT01.pdf> [2019-12-10]

Tomasson & Larsson. (2012) *Den ideella och professionella verksamheten* <http://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:581900/FULLTEXT02.pdf> [2019-12-10]

Vamstad, J. (2018) *Inte längre ett komplement: om Sveriges stadsmissioners sociala arbete med utsatta personer* <http://www.socialmedicinsktidskrift.se/index.php/smt/article/view/1808/1718> [2019-12-10]

### Dokument

Svenska Röda Korset 4 (2017). Rörelse & Utveckling Organisationskonsulter (2017). *Risk- och konsekvensanalys: Organisationsförändring inom Svenska Röda Korset*

Svenska Röda Korset 5 (u.å.). *Become a volunteer!*

Svenska Röda Korset 6 (u.å.). *Förändringar i tjänstepersonorganisationen för ett mer krets nära stöd*

Svenska Röda Korset 7 (u.å.) *Riksstämman 2019*

Svenska Röda Korset 8 (u.å.) *Stadgar för föreningen Svenska Röda Korset 2020*

Svenska Röda Korset 9 (u.å.) *Strategisk Inriktning 2020-2023*

## Appendix

### Intervjuguide Svenska Röda Korset

#### Inledning

- Presentation
- Information om studien och syfte
- Nyttjande av empiri
- Inspelning
- Aidentifiering och konfidentialitet
- Samtycke

#### Bakgrund

- Om dig
- Din väg till RK
- Funktion inom organisation och antal år
- Närmaste kollegor inom RK
- Arbetslivserfarenhet/ Utbildning
- Utöver RK, engagemang

#### Drivkraft

- Beskriv RK som organisation
- Drivkraft/ motivation
- Ett med organisationen
- Uppskattning inom organisationen, hur
- Status inom organisationen, hur visar sig detta?

#### Frivillighet – centralt ord

- Beskriv frivillighet och dess motsats
- Din insats och det du brinner för – överensstämmer det med organisationens intressen?

#### Syn

- Syn på målarbete och egen roll
- Mål: Hämmar/ främjar
- Bilden SRK sänder ut som organisation, överensstämmelse med egen bild?
- SRK på lokal och global nivå (resurser och fördelning)
- Bild av omorganisationen (strategisk inriktning 2020-2023)
- Påverkan av omorganisationen
- Är förhållandena bättre eller sämre än de varit tidigare
- Bästa/ sämsta minne inom organisationen

## **Intressen**

- Vanligt förekommande med meningsskiljaktigheter? (Hur)
- Två olika intressen - vem avgör vad som skall gälla? (Hur)
- Medbestämmande/ påverkan; upplevelse
- Arbetsmiljön inom organisationen
- Sammanhållning? (Vi och dem)
- Grupperingar?
- Samtalstenen? (Skvaller i fikarummet)
- SRK:s grundprinciper – speglar dessa verkligheten
- Skillnad rättigheter/ skyldigheter om avlönad eller frivillig?

## **Avslut**

- Drömscenariot för Röda Korset (Ekonomiska fördelningen, aktiviteter, förhållanden och positioner)
- Ta del av studien – mailadress
- Tack!