



GÖTEBORGS UNIVERSITET  
SAMHÄLLSVETENSKAPLIGA FAKULTETEN

## **Samverkan i en ideell organisation**

### **En studie om kommunikation, roller och delaktighet inom Röda Korsets Ungdomsförbund**

Examensarbete för kandidatexamen i personalvetenskap 15 hp,

David Albenius  
Anna Berntzon  
Handledare: Mattias Bengtsson  
Maj, 2011

## Abstract

Examensarbete, kandidatnivå: 15hp  
Termin, år: Vårterminen 2011  
Handledare: Mattias Bengtsson  
Examinator: Björn Ohlsson

Följande är en personalvetenskaplig studie av hur samverkan fungerar mellan frivilliga och anställda inom Röda Korsets Ungdomsförbund (RKUF). Syftet med uppsatsen är att undersöka hur samverkan fungerar utifrån tre fokusområden; *kommunikation, roller och ansvarsfördelning* samt *delaktighet och samverkan*. För att uppnå syftet med uppsatsen ställdes följande frågor; ”Hur fungerar kommunikationen inom RKUF?”, ”Hur tydlig är roll- och ansvarsfördelningen för frivilliga och anställda inom RKUF?”, ”I vilken utsträckning är frivilliga och anställda delaktiga i organisationens planering, arbete och beslut?”, ”Vad är den generella uppfattningen om hur samverkan och samhörighet fungerar inom RKUF?”. Studien genomfördes med hjälp av kvantitativ metod. Då organisationen är stor och organisationsdelarna är utspridda över hela landet ansåg vi att en internetbaserad enkätundersökning var mest lämplig. Enkäten utformades utifrån tre fokusområden och genom en kombination av strukturerade och öppna frågor fick vi fram generaliserbara attityder och åsikter från vår urvalsgrupp. Resultaten analyserades sedan utifrån teorier kring kommunikation, roller, delaktighet och samverkan. Detta jämfördes med tidigare forskning kring ideell verksamhet från framförallt Christer Leopold.

Resultaten av undersökningen visade att kommunikationen inom RKUF överlag fungerar bra men att förbättringsområdena främst handlar om ett behov av ökad tydlighet och förståelse för vad kommunikationen innebär. Frivilliga och anställda saknar riktlinjer för kommunikationsvägar och kanaler. E-post är det vanligaste sättet att kommunicera men skapar en del brister i kommunikationen. Geografiska och tidsmässiga skillnader i arbetet hos frivilliga och anställda gör att de behöver komma överens om hur, när och var de ska kommunicera med varandra. Resultaten visar också på att hemsidan inte fungerar ur ett kommunikativt syfte. Vad gäller roller och ansvarsfördelning har många av respondenterna god kännedom om hur RKUF:s organisationsstruktur ser ut men inte vad varje del har för funktion. Resultaten visar även en koppling mellan kännedom om och förtroende för de olika organisationsdelarna. Ju bättre kännedom som finns för en organisationsdel desto större blir förtroendet för hur människorna i den utför sina uppgifter. Slutligen visar resultaten att en klar majoritet av studiens deltagare i hög grad kan påverka sin arbetssituation och driva egna frågor.

Avslutningsvis kopplas studiens resultat till större samhällsliga effekter av ideella organisationers arbete. Vi diskuterar organisationernas sätt att möta nya omvärldskrav och möjlighet till effektivitet och utveckling. Slutligen poängteras betydelsen av en utökad forskning av ideell verksamhet.

Nyckelord: samverkan, ideell, kommunikation, roller, delaktighet

# Innehållsförteckning

<b>1. Inledning</b>	<b>3</b>
1.1 Syfte och frågeställningar	4
<b>2. Bakgrund</b>	<b>5</b>
2.1 Röda Korset och Röda Korsets Ungdomsförbund	5
2.2 Tidigare forskning	7
2.2.1 Ideellt arbete i Sverige	7
2.2.2 Sambandet mellan frivilligt arbete och hälsa	7
2.2.3 Interkommunikation inom CISV	7
2.2.4 Frivilligt arbete utifrån ett ledningsperspektiv	8
2.2.5 Frivilligt arbete inom idrottsföreningar	8
<b>3. Teori</b>	<b>9</b>
3.1 Den ideella organisationen	9
3.2 Kommunikation	9
3.2.1 Kommunikation via E-post	11
3.3 Roller och ansvarsfördelning	12
3.3.1 Rollen som anställda i en ideell organisation	12
3.3.2 Kan det ställas krav på frivilliga?	13
3.4 Delaktighet och samverkan	13
3.4.1 Jay Halls kompetensmodell	14
3.4.2 Samverkan och samhörighet	14
3.4.3 Samverkan genom organisationskultur	15
<b>4. Metod</b>	<b>16</b>
4.1 Population och urval	16
4.2 Enkätens utformning	17
4.3 Reliabilitet och validitet	17
4.4 Bortfallsanalys	18
4.5 Etiska aspekter	19
<b>5. Resultat och Analys</b>	<b>19</b>
5.1 Kommunikation	19
5.2 Roller och ansvarsfördelning	23
5.3 Delaktighet	27
5.4 Samverkan och samhörighet	29
<b>6. Slutsatser och diskussion</b>	<b>30</b>
6.1 Hur fungerar kommunikationen inom RKUF?	30
6.2 Hur tydlig är roll- och ansvarsfördelningen för frivilliga och anställda inom RKUF?	31
6.3 I vilken utsträckning är frivilliga och anställda delaktiga i organisationens planering, arbete och beslut?	31
6.4 Vad är den generella uppfattningen om hur samarbetet fungerar inom RKUF?	32
6.5 Slutdiskussion	32

## 1. Inledning

Enligt Leopold (2006) är det ideella engagemanget starkt i Sverige idag. Hela 9 av 10 vuxna ingår i minst en förening. I Sverige finns det minst 200 000 ideella föreningar och 700 av dessa har 20 anställda eller fler. Den ideella sektorn har framförallt växt sig stark de senaste årtiondena. Två tredjedelar av de 25 000 större föreningarna har bildats efter 1972. Den viktigaste orsaken till det svenska engagemanget är vår starka folkrörelsetradition. Dock har det talats om en folkrörelsekris och att de ideella föreningarna blir för beroende av statens pengar. Medlemsantal och medlemsinsatser minskar. "Eldsjälarna" blir färre och det är svårare att rekrytera styrelsemedlemmar. Emellertid stämmer inte siffrorna om ett minskat engagemang. Snarare är det så att formen för den ideella verksamheten förändras och att aktionsgrupper eller nätverk utvecklas. Dessutom har problematiken med att behålla medlemmar alltid funnits inom föreningslivet. Det handlar alltså främst om att de ideella organisationerna påverkas av sin omvärld och måste anpassa sig till detta. Leopold menar att det aldrig varit så svårt att leda en folkrörelse som idag. Detta beror inte på att det ideella arbetet blivit svårare utan att organisationens inre och yttre faktorer genomgår så stora förändringar. Många av de yttre kraven är dessutom motstridiga och svåra att leva upp till. För att lyckas så bra som möjligt krävs kunskap och medvetenhet om det speciella med att driva en ideell organisation.

Denna studie utreder samverkan inom Röda Korsets Ungdomsförbund (RKUF) som är en del av Svenska Röda Korset och hela internationella rödakorsrörelsen. Förbundets styrka är att det är både stort och litet, såväl nationellt som lokalt. Rödakorsrörelsen är ett imponerande nätverk av föreningar som sammanknyter länder, kulturer och språk över praktiskt taget hela världen. För att kunna driva ett förbund krävs en organisationsstruktur som framförallt består av tre nivåer; den lokala nivån, den regionala samt förbundsledningen. Den lokala nivån arbetar på gräsrotsnivå, förbundsledningen arbetar översiktligt och mellan dessa rör sig den regionala nivån, i detta fall gruppen av anställda på RKUF. Ingen av delarna har fullständig kunskap om förbundet som helhet utan det är tillsammans som de skapar en fungerande organisation. Varje del av förbundet är en mindre kopia av förbundet självt, exempelvis att varje lokalförening också har olika nivåer bestående av medlemmar, aktiva frivilliga, styrelser och ordföranden. Ledare för dessa organisationsenheter väljs nedifrån och varje del är ofta självständig, så även inom RKUF där varje lokalförening är en egen juridisk person. Denna struktur gör ett förbund ovanligt starkt då varje enhet kan fungera på egen hand. Dessvärre gör det också att organisationen är svår att styra och förändra (Leopold 2006).

Tanken med denna studie är att undersöka hur dessa resurser bättre kan tillvaratas samt hur organisationen kan främja en positiv samverkan bland frivilliga och anställda. Tillsammans med RKUF fokuserade vi utredningen till tre områden; kommunikation, roller och ansvarsfördelning samt delaktighet och samverkan. Dessa var de problemområden som belystes i den antagna motionen. För en så utspridd organisation som RKUF är det svårt att träffas varje gång något skall meddelas eller ett beslut skall fattas och det kan därmed vara svårt att veta vilket kommunikationssätt som är det mest effektiva. Vi ville ta reda på vilket de vanligaste sätten att kommunicera är och vilket man föredrar som medarbetare inom RKUF. Vi ville också ta reda på om det fanns brister eller hinder i kommunikationen mellan frivilliga och anställda. En del i denna studie handlar om roll- och ansvarsfördelningen inom RKUF. Thylefors (2004) beskriver hur en organisation som arbetar med tydliga ramar för roll- och arbetsfördelning kan undvika dubbelarbete. Konflikter och motsättningar mellan individer och arbetsgrupper minskas och organisationen kan istället bli mer effektiv. Ännu en viktig faktor för denna studie var delaktighet. Delaktighet i arbetets utformning är ett viktigt moment för människors möjlighet att trivas i en organisation och även en förutsättning för en

lyckad samverkan. I en organisation som RKUF med många olika roller och uppgifter kan det vara svårt att tillgodose allas behov av att få vara delaktiga och ha inflytande över arbetsprocessen. Ett sätt att arbeta för ökad delaktighet och samverkan är genom att arbeta fram och definiera RKUF:s organisationskultur för att förmedla en känsla av tillhörighet för medarbetarna samt att de kan identifiera sig med organisationens mål och värderingar (Thylefors 2004).

Denna studie är mycket intressant ur ett personalvetenskapligt perspektiv. Våra tre fokusområden berör frågor som är högst relevanta för en personalvetare oavsett arbetsplats. Att kunna hantera kommunikation är på sätt och vis grunden inom personalarbete och arbetet med att hantera mellanmännsliga relationer. Hur roller och ansvar fördelas kan kopplas till en organisations effektivitet och väcker även frågor kring hur individer identifierar sig med sitt yrke eller uppdrag. Vad gäller delaktighet och inflytande har det uppmärksammats mer och mer de senaste åren och är en viktig faktor för hur människor trivs på sin arbetsplats. I detta fall tycker vi det är extra intressant att applicera dessa områden på RKUF då ideella organisationer ofta är mer komplexa och engagerar många människor. Enligt Leopold (2006) finns det förhållandevis lite forskning kring frivilligorganisationer sett ur ett organisationsteoretiskt perspektiv. Frivilligorganisationer skiljer sig åt från företag eller myndigheter när det gäller kommunikation, sociala strukturer, engagemang, ansvarsfördelning eller resurser. Det behövs mer kunskaper och insikter i hur ideella organisationer skall bedrivas och hur de mänskliga resurserna i form av medlemmar organiseras och leds på bästa sätt.

### **1.1 Syfte och frågeställningar**

Syftet med denna studie är undersöka hur samverkan fungerar mellan frivilliga och anställda inom Röda Korsets Ungdomsförbund. För att förtydliga och utveckla innebörden av ”samverkan mellan frivilliga och anställda” valde vi i undersökningen att avgränsa oss och utgå från tre områden. Dessa områden var relevanta utifrån den motion som examesnsarbetet grundas på och utifrån detta ville vi få en bild av hur situationen upplevdes bland frivilliga och anställda. De tre områdena var *kommunikation, roller och ansvarsfördelning* samt *delaktighet och samverkan*.

För att uppnå syftet med studien har vi ställt oss följande frågor:

- Hur fungerar kommunikationen inom RKUF?
- Hur tydlig är roll- och ansvarsfördelningen för frivilliga och anställda inom RKUF?
- I vilken utsträckning är frivilliga och anställda delaktiga i organisationens planering, arbete och beslut?
- Vad är den generella uppfattningen om hur samverkan och samhörighet fungerar inom RKUF?

## 2. Bakgrund

Under RKUF:s riksårsmöte 2010 antogs en motion från en frivillig medlem. Motionen handlade om en upplevd problematik i kommunikationen och samverkan mellan frivilliga och anställda inom RKUF. För att relationen mellan frivilliga och anställda skall kunna förbättras föreslog motionären att en utredning inom dessa områden skulle genomföras.

Förbundsstyrelsen tog detta på allvar och beslutade att detta skulle genomföras under det kommande året. Önskan var att utredningen skulle resultera i förslag på hur samarbetet ska förbättras, hur kommunikationen ska utvecklas samt hur roller och ansvarsfördelning skulle kunna bli tydligare. Detta ses som början på ett långsiktigt arbete som ska involvera hela organisationen då frågan berör och engagerar alla delar av organisationen. Via RKUF:s hemsida fann vi utredningsuppdraget och beslutade efter ett möte att utredningen kunde genomföras i form av ett examensarbete. För RKUF utformades även en kortare rapport samt att resultatet av arbetet presenteras på RKUF:s riksårsmöte i juni 2011.

RKUF är en stor och utspridd organisation med verksamhet i hela Sverige. Detta ställer krav på medlemmarna och deras samarbetsförmåga att tillsammans kunna nå organisationens mål att förändra samhället omkring oss till det bättre och verka för en värld där unga känner sig trygga och mår bra. För att främja en positiv utveckling för RKUF är det betydelsefullt att ta tillvara på de mänskliga resurserna som står till förfogande genom att ge de frivilliga och anställda en möjlighet att trivas och utvecklas. Med tanke på det allt mer individualiserade samhället som idag växer fram (Swedberg, von Essen & Jegermalm 2010) vore det synd att inte ta tillvara på det intresse som finns hos RKUF:s medlemmar att hjälpa andra människor .

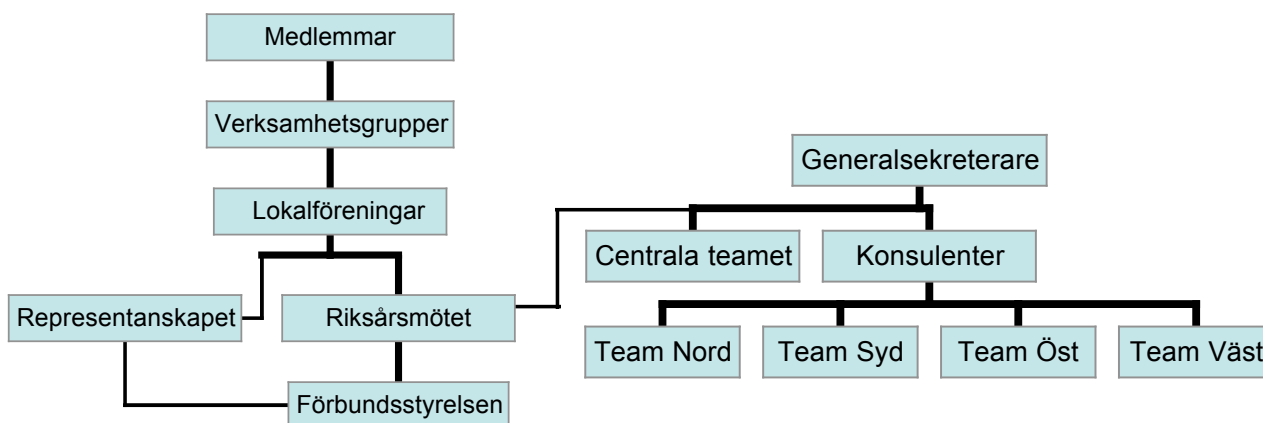
### 2.1 Röda Korset och Röda Korsets Ungdomsförbund

Röda Korset och Röda Halvmånen är delar av samma organisation och verkar i 186 länder. Deras mål är att ”förhindra och lindra mänskligt lidande, oavsett vem det drabbar och hur det än uppstår”. Med detta arbetar närmare 100 miljoner frivilliga medarbetare och medlemmar i organisationen och utgör därmed världens största humanitära nätverk. I Sverige har Röda Korset funnits sedan 1865 och är idag den största humanitära organisationen i landet. Som en del av Röda Korset i Sverige finns Röda Korsets Ungdomsförbund (RKUF) med ansvar för barn- och ungdomsverksamheten. Deras ändamål är att engagera unga människor och skapa respekt för människovärdet, öka människors tolerans samt förhindra och lindra mänskligt lidande. I praktiken innebär RKUF:s arbete bland annat skapandet av ”Tjej- och Killgrupper” vilket syftar till att stärka självkänslan hos ungdomar i högstadietåldern och lyfta ämnen som diskriminering och jämställdhet. RKUF arbetar även med så kallade kompisgrupper som är till för barn och ungdomar som befinner sig på flykt och in en asylprocess. På andra håll har man etablerat så kallade Rättvis Handel-grupper som jobbar för att påverka människors val och livsstil eftersom det i sin tur kan bidra till att minska fattigdom, ohälsa och en orättvis fördelning av resurser. RKUF arbetar lokalt i Sverige med globala frågor. Ett exempel på detta är en internationell grupp som sprider kunskap och skapar intresse för ett jämlikhets- och hållbarhetsprojekt i Victoriaregionen i Östafrika. Verksamhetsgrupperna inom RKUF har väldigt varierade aktiviteter men med samma mål om att arbeta för barn och ungdomar. Vilka aktiviteter som bedrivs beror på lokalföreningens medlemmar och vad de väljer att engagera sig i (RKUF:s hemsida 2011).

Verksamheterna inom de lokala föreningarna är kärnan i RKUF. Genom dessa verksamheter har de möjlighet att utföra sitt uppdrag med att engagera unga människor och arbeta för att barn och unga i Sverige är trygga och mår bra. De frivilliga är förbundets största resurs och lokalföreningarna är deras mötesplats. För att lokalföreningarna ska kunna bedriva sin

verksamhet behöver organisationen ha anställda personer som utför det arbete som är för tidskrävande eller svårt för frivilliga att hantera. Anställda ska även stötta lokalföreningarna och ge dessa den utbildning och de verktyg som behövs för att verksamheten ska fungera. För att organisationens mål ska nås krävs ett väl fungerande samarbete mellan de frivilliga i lokalföreningarna och de anställda. En av de viktigaste punkterna handlar därmed om den interna kommunikationen.

För att ge en tydligare bild av hur RKUF är uppbyggt visas nedan förbundets organisationsstruktur. De har medvetet valt att placera medlemmarna överst då den demokratiska processen är väldigt viktig. Totala antalet medlemmar i RKUF är 6206. Av dessa är 1060 frivilliga aktiva i verksamhetsgrupper, 2679 betalar medlemsavgift direkt till RKUF och resterande är medlemmar i Svenska Röda Korset under 31 år. De frivilliga är aktiva i 137 olika verksamhetsgrupper som i sin tur ingår i någon av de 23 lokalföreningarna som finns runt om i landet. Som en koppling mellan dessa lokalföreningar har representantskapet bildats. I denna grupp finns en person från varje lokalförening för att representera sin förening. Representantskapet ska även ha en direkt kontakt med förbundsstyrelsen. Förbundsstyrelsens uppgift är att leda organisationen och styrelsen består av åtta förtroendevalda personer. Vidare består organisationen också av 15 anställda vilka leds av en generalsekreterare. De anställda är sedan indelade i två grupper bestående av centrala teamet och konsulenter. Det centrala teamet arbetar tillsammans i Stockholm och innefattar förutom generalsekreteraren även en administratör, en ekonom, en organisationsutvecklare och kommunikatörer. Konsulenterna arbetar regionvis med den huvudsakliga uppgiften att stödja lokalföreningarna. Som organisationsstrukturen visar är konsulenterna uppdelade i team nord, syd, öst och väst (RKUF:s hemsida 2011).



**Figur 1.**

Ovanstående figur är en egen bearbetning baserad på RKUF:s egen organisationskarta (RKUF 2011).

## 2.2 Tidigare forskning

De ideella organisationerna är ur forskningssynpunkt mest försummade enligt Leopold (2006). I boken ”Professionell ideell” beskriver han den ideella logiken som styr dessa organisationer. Att det finns en särskild logik är inget ovanligt, det finns inom både företag och myndigheter men den ideella logiken är minst utforskad. Enligt Leopold minskar både kunskapen och förståelsen för ideella organisationer och en av orsakerna är de ständigt ökande företagsteorierna och managementkoncepten. Detta gör att den ideella sektorn inte har egna modeller och teorier för hur just en ideell organisation fungerar i samma utsträckning som företagen och myndigheterna. Med det inte sagt att forskningen på ideella organisationer är obefintliga. Nedan följer några exempel.

### 2.2.1 Ideellt arbete i Sverige

Ersta Sköndal Högskola har med hjälp av finansiering från regeringskansliet gjort en arbetsrapportserie om det svenska ideella och informella arbetet mellan åren 1992-2009. Det ideella engagemanget handlar mycket om möjligheten till inflytande och demokrati. Andra orsaker till engagemanget är det sociala nätverket, känslan av tillhörighet samt den moraliska plikten att ta ett socialt ansvar. De studier som dessa arbetsrapporter grundar sig på visar att svenskarnas engagemang är anmärkningsvärt stort. Utmärkande för det svenska föreningslivet är att verksamheterna till stor del bygger på ideella insatser. Resultaten visar också att många som arbetar ideellt ofta gör insatser i mer än en organisation. Idrottsföreningar är den typen av organisation där den största gruppen medborgare gör insatser. I Sverige är den ideella sektorn mindre professionaliserad än i många andra länder. I rapportens avslutande diskussion poängteras framförallt att det ideella engagemanget omfattar så pass stor del av befolkningen och att den håller sig på en stabil nivå (Svedberg, von Essen & Jegermalm 2010).

### 2.2.2 Sambandet mellan frivilligt arbete och hälsa

Lundåsen (2005) genomförde en studie om sambandet mellan frivilligt arbete och hälsa på uppdrag av Statens folkhälsoinstitut. Inledningsvis beskriver rapporten att Sverige internationellt sett hamnar i topp gällande antalet föreningar och frivilligt engagemang från invånarna. Samtidigt menar forskning att medlemsantalet sjunker. Under 1990-talet var det främst pensionärsföreningar som sjönk i medlemsantal. Andra studier menar att nivån på frivilligt engagemang har ändrat karaktär och faktiskt inte minskat i omfattning. Resultaten från rapporten visar att en stor del av dagens frivilliga tillhör grupper med redan starka resurser och att det frivilliga arbetet blir ytterligare en plats för dem att socialt agera på och ha inflytande över. Vad gäller motivet till den ideella insatsen handlar det för många om att få en aktiv roll i det demokratiska samhället och att frivilliga anses göra något annorlunda än anställda. I studien kunde sambandet mellan frivilligt arbete och hälsa konstateras. En orsak tycks vara det sociala kapital och nätverk som frivilliga besitter vilket kan påverka hälsan positivt.

### 2.2.3 Internkommunikation inom CISV

En mindre studie handlar om internkommunikationen inom föreningen Children's International Summer Villages (CISV). Studien fokuserar på föreningens målsättningar, förhållningssätt och kommunikation mellan medlemmar. Resultaten från studien visar att föreningen har kommunikationsproblem både mellan medlemmar som mellan lokal och nationell nivå. Främst handlar det om att det sprids för mycket och omfattande information från nationell till lokal nivå. För lokalföreningarna blir det för mycket vilket också gör det svårt att sälla ut vilken information som är viktigast. Problemen ligger även i att det informeras mycket men kommuniceras desto mindre. Studien visar även att medlemmarna har



för få fysiska träffar där det finns utrymme att främja sociala relationer och utbyta idéer. Vad gäller roll- och ansvarsfördelning visar studien att anställdas roll är att underlätta för dem som arbetar ideellt så att engagemanget bibehålls. Anställda ska främst arbeta med verksamheten och inte med opinionsbildning. Det är även viktigt att de frivilliga får vara med och påverka hur tjänsterna för de anställda ska se ut. Denna delaktighet skapar förståelse för varför de anställda är nödvändiga för en fungerande organisation. CISV beskrivs som en platt och demokratisk organisation men resultaten visar ändå på ett betydande avstånd mellan de lokala föreningarna och förbundsstyrelsen på nationell nivå. Förbundsstyrelsen anses ta beslut som rör den lokala nivån utan att ta hänsyn till vilka behov som finns. Det finns med andra ord en viss hierarki och därmed en centralisering av makt och beslut. Studiens slutsatser belyser behovet av en ömsesidig förståelse och kommunikation mellan medlemmarna och den lokala och nationella nivån. För att nå detta måste CISV börja diskutera hur kommunikationen ska ske inom föreningen genom att bland annat ange syfte och målgrupp för de olika kommunikationskanalerna. Vad gäller de anställda ska tjänsterna grundas på en noggrann arbetsanalys samt utformas efter de behov som finns i de lokala föreningarna. Det är även oerhört viktigt med ett samspel mellan de olika befattningarna och en tydlig gränsdragning. Slutligen poängterades vikten av att låta medlemmar vara delaktiga i processen för att minska eventuellt motstånd (Andersson & Johansson 2004).

#### *2.2.4 Frivilligt arbete utifrån ett ledningsperspektiv*

En annan studie belyser frivilligt engagemang utifrån ett ledningsperspektiv och fokuserar på begrepp som engagemang, motivation, ledarskap och samordning. Inledningsvis beskrivs hur det frivilliga engagemanget har förändrats under åren. Det mer individualiserade samhället tillsammans med ett större behov av självförverkligande har skapat andra förväntningar på organisationer. Organisationerna måste kunna hantera alla olika viljor och mål samtidigt som kraven på effektivitet ökar. Resultat från studien visar att en del människor väljer att gå ur en ideell organisation på grund av att verksamheten var ineffektiv och inte använde resurser på rätt sätt. I vissa av de studerade organisationerna fanns en formell hierarki men trots detta var det oklart om vem som hade rätt eller skyldighet att ta beslut eller delegera en uppgift. Det saknas ofta arbetsbeskrivningar och uppdrag startas för att någon är intresserad och tar ett eget initiativ. Engagemanget består av vilja och intresse mer än kunskap och erfarenhet. Organisationerna behöver bli bättre på att informera de frivilliga om verksamheten. Att organisationen på det sättet visar intresse för den frivilliga individen ökar också motivationen. Ännu ett intressant resultat är att frivilliga uttryckte en önskan om att organisationen skulle utforma fler vägledande policydokument, arbetsbeskrivningar och handlingsplaner. Vad gäller delaktighet visade studien att de frivilliga verkade med stor autonomi och att en majoritet uppskattar friheten med det ideella arbetet (Pérez Pérez & Wentzel 2005).

#### *2.2.5 Frivilligt arbete inom idrottsföreningar*

Ovan nämnda studier fokuserar på ett ideellt engagemang inom humanitära hjälporganisationer eller politiska rörelser. Vad som också bör nämnas är den forskning som sker på de ideella idrottsföreningarna. De rättigheter och skyldigheter som medföljer ett medlemskap i en idrottsförening kan jämföras med den starka traditionen att organisera sig i folkrörelser. En forskningsrapport från Handelshögskolan i Stockholm och Riksidrottsförbundet belyser det individuella medlemskapet i idrottsföreningar. Medlemskapet ses som en relation mellan individ och organisation som ständig konstrueras och omkonstrueras. Resultat från denna studie gällande delaktighet visar på en samstämmighet med det som tidigare nämnts. De flesta av deltagarna från studien anser att de kan vara med och påverka sina egna villkor. Dock beror graden av inflytande på faktorer som

organisationens storlek eller individens roll i organisationen. Vad gäller möjligheten för en frivillig att driva egna frågor belyser rapporten en problematik i länken mellan föreningsnivå och ”de högre hierarkierna”. Som individuell medlem kan det vara svårt att påverka de övergripande strukturerna medan det är betydligt lättare i den egna lokala föreningen. I studien tillfrågades respondenterna vad de skulle sakna mest om de blev tvungna att lämna föreningen. Mest framträdande blev då saknaden av det sociala sammanhanget (Einarsson 2008).

Sammanfattningsvis visar tidigare forskning på ett stort ideellt engagemang i Sverige. Orsaker till det frivilliga arbetet handlar främst om en möjlighet till delaktighet och inflytande, ett utökat socialt nätverk, behov av tillhörighet samt en vilja att ta socialt ansvar (Svedberg von Essen & Jegermalm 2010). Det har även konstaterats att det finns samband mellan frivilligt arbete och god hälsa vilket troligen beror på den sociala aspekten (Lundåsen 2005). Vidare visar studier att kommunikation inom ideella organisationer är en svårighet. Det finns ett glapp mellan lokal och nationell nivå och trots demokratiska organisationer finns en viss hierarkisk struktur (Andersson & Johansson 2004). Slutligen ställer ett mer individualiserat och föränderligt samhälle nya krav på ideella organisationer (Perez Perez & Wendtzel 2005).

### **3. Teori**

Innan vi fördjupar oss i teoretiska utgångspunkter kring våra tre huvudområden, kommunikation, roller och ansvarsfördelning samt delaktighet och samverkan, vill vi i ett eget avsnitt diskutera de speciella förutsättningar som en ideell organisation har.

#### **3.1 Den ideella organisationen**

Idag ställs det stora krav på de ideella organisationerna; de ska tjäna sina medlemmar, sträva efter allmännyttan, vara demokratiska och platta i sin organisationsstruktur. Organisationen ska främst drivas av medlemmarnas engagemang samtidigt som omvärlden föreslår ett tillämpande av nytänkande managementmodeller. Organisationen bör vara lika professionell som ett företag och möta byråkratiska krav, agera resurssnålt och arbeta effektivt. Det är med andra ord en stor utmaning att överhuvudtaget försöka leva upp till alla dessa krav. Samtidigt som en ideell organisation inte kan jämföras med ett företag eller en myndighet. Så vad kan då göras? För att en ideell organisations ska bli framgångsrik krävs ett tydligt och relevant syfte med verksamheten, ett väl organisatoriskt arbete, ett gott ledarskap samt en förmåga att anpassa sig till omvärldens förändringar. Det finns idag många skiljda uppfattningar om hur en folkrörelse ska drivas och organiseras. Detta i samband med de samhällsliga kraven skapar förvirring och brister inom organisationerna (Leopold 2006). I följande avsnitt beskrivs teorier och forskning kring områdena *kommunikation, roller och ansvarsfördelning* samt *delaktighet och samverkan*. Utifrån dessa ska vi diskutera, analysera och komma med förslag på hur en ideell organisation, i detta fall RKUF, ska möta dessa krav och samtidigt effektivisera verksamheten.

#### **3.2 Kommunikation**

Engquist (2007) definierar kommunikation som när minst två parter pratar med varandra på ett sätt så att båda, så gott de kan, klargör för varandra hur var och en uppfattar det som de talar om. Båda bör förstå den andres uppfattning om verkligheten. Kommunikation är ömsesidig och en god kommunikation förutsätter att förståelse finns för den andres sätt att

uppfatta världen. I denna studie är det även relevant att definiera ordet internkommunikation och vi väljer här att använda oss av Strids (1999) definition. Han menar att internkommunikation sker mellan människor med varaktiga och strukturerade relationer. Budskapsöverföringen sker för att uppnå ett bestämt mål och kan vara både muntlig och skriftlig.

För att ett positivt ledarskap och en god samverkan skall kunna utvecklas inom en organisation krävs fungerande kommunikation. Många av de konflikter, missförstånd och maktkamper som sker i organisationer beror ofta på bristande kommunikation. Kommunikationen påverkas av hur vi uttrycker oss och hur vi lyssnar men också av yttre och inre omständigheter. En del kan ha svårt att sätta sig in i andras situation och andra vill helst bara höra sin egen röst, dessa är inga bra lyssnare. Kommunikationsproblem kan uppstå av omständigheter som stör tolkningen av budskapet. Det kan handla om inställningar till varandra, arbetsuppgifter eller arbetsgrupper. Störningar kan också bero på psykologiska förhållanden och känslor som ilska, rädsla eller ångest. Allt för positiva känslor kan också påverka tolkningen av samtalet. En konsekvens av de psykologiska förhållandena kan vara att de interagerande projicerar budskap, känslor eller tankar till varandra som de inte har eller inte kommunicerat. För att kunna undvika kommunikationsproblem är det första steget att definiera dem och öka medvetenheten kring dem. Sedan är det viktigt att var och en försöker hitta vilken typ av kommunikation som passar den roll eller uppgift man har i organisationen. Som ledare kan det till exempel vara av vikt att träna på att lyssna på sina medarbetare och låta sig påverkas av dem för att kunna känna av arbetsgruppen och rådande förhållanden inom den. Kommunikationen måste anpassas till arbetsuppgiftens beskaffenhet. Vissa uppgifter löses genom diskussioner där medarbetarna får komma med sina förslag och idéer och där man sedan testat sig fram. Andra arbetsuppgifter som är mer rutinmässiga eller som måste gå fort kräver en annan typ av kommunikationsform som mer lutar åt en kommandostruktur med bestämda kommunikationslinjer. Kommunikations- och ledningsformen passar även olika bra från person till person (Larsen 2003).

Inom kommunikationsforskningen diskuteras syftet till varför människor kommunicerar och de tre mest förekommande syftena är: kontroll, personlig utveckling och bekräftelse. Människor vill ha *kontroll* i en situation och försöker förstå vad som gäller under ett samtal. Till exempel om det finns regler om vad som får eller inte sägas, vilka maktförhållanden som gäller eller om det finns något som "hotar". När man känner att man har kontroll på situationen upplevs det lättare att klara av motgångar, obehag och oväntade besked. Att inte ha kontroll skapar en osäkerhetskänsla vilket senare kan resultera i ångestkänslor. Att kommunikation bidrar med en *personlig utveckling* menas att människor skapar nya idéer och bilder av verkligheten under tiden de kommunicerar. Detta sker genom associationer från parternas olika erfarenheter och bilder vilket resulterar i att någonting nytt skapas. En välmående kommunikation skapar alltså förutsättningar för personlig utveckling och att nya idéer skapas vilket i sin tur är positivt för RKUF:s utveckling och arbete. Människor vill ha *bekräftelse*, inte minst genom kommunikation. Detta innebär att man vill bli tagen på allvar och att ens åsikter och känslor accepteras. När en människa inte får någon bekräftelse i sin kommunikation med andra kan denne uppleva att den har "fel" åsikter eller känslor. Detta uppstår genom att de andra inte lyssnar eller svarar på ett otillfredsställande sätt till exempel tillrättavisande. Detta skapar en osäkerhet eller ångest och att förtroendet mellan personerna rubbas och försvårar deras framtida kommunikation (Engquist 2007).

### 3.2.1 Kommunikation via E-post

I stora organisationer med medarbetare utspridda över hela Sverige eller världen har kommunikation via elektronisk väg ökat lavinartat de senaste 15 åren och då framförallt e-postkommunikation. Detta är förklarligt eftersom det ofta är långa avstånd mellan medarbetare då det kan vara svårt för dem att träffas, det är gratis och det är asynkront vilket innebär att kommunikationen inte behöver ske i realtid. Detta underlättar kommunikationen mellan frivilliga och anställda som är verksamma under olika tider under dygnet. En utbredd användning av e-post är inget som utmärker frivilligorganisationer utan har blivit ett grundläggande kommunikationsverktyg för miljontals människor och organisationer i hela världen. E-post används för att organisera arbeten, diskutera förslag, annonsera händelser, delegering av uppdrag och så vidare. Friedman och Curall (2003) presenterar och diskuterar i sin forskningsartikel de negativa sidorna med e-postkommunikation och särskilt att det är kan vara en källa till konflikteskaleringar bland medarbetare. Och att mindre dispyter som uppstått eller behandlas via e-post har en tendens att lätt växa och bli okontrollerbara konflikter än om de tagits via telefon eller ansikte mot ansikte.

Kommunikation via e-post är asynkront och kan därmed inte ses som en konversation utan en rad av olika kommentarer på det som tidigare sagts. Ibland kan e-postkommunikationen så gott som ske i realtid när parterna är online samtidigt, men oftast dröjer det timmar eller dagar mellan svaren. E-post är textbaserad vilket kan göra det svårare att tyda vad som menas eftersom ansiktsuttryck eller röstläge inte kan tas in i tolkningen. När väl en konflikt skapats kan det vara enklare att avreagera sig genom att skicka iväg ett e-postmeddelande som säger precis vad avsändaren tycker i den stund som det skickas. Detta utan att mottagaren får en chans att dela med sig av sin åsikt eller förklara sig på en gång. När mottagaren läser meddelandet ställer sig denne i försvarsställning och kanske skickar ett ännu argare svar tillbaka och konflikten är i rullning. Om e-postkommunikation är vanligt mellan parterna sedan innan är deras sociala kontakt svagare än om de hade möts eller pratat i telefon oftare. Detta kan också vara en bidragande faktor till konflikteskalering eftersom de troligtvis känner mindre personligt ansvar, anonymitet eller empati inför varandra (Friedman & Currall 2003).

För att undvika konflikter som skapas eller eskalerar genom e-postkommunikation finns det behov av att prata om hur och när det kan användas. Forskning visar att grupper där gemensamma beslut fattats har en lägre grad av konflikter om de inte har använt sig av digital kommunikation i jämförelse med de grupper som gjort det. I de grupper som använde sig av e-post tenderade deltagarna att interagera mindre och undvika diskussioner. Som ett annat förebyggande medel är det viktigt att diskutera hur konflikter kan uppstå och varför. En sådan medvetenhet är viktig bland medarbetarna (Friedman & Currall 2003). Att diskutera och kommunicera om kommunikation på det här sättet kallas ofta för metakommunikation. Det innebär att man ”kliver ut ur situationen”, betraktar kommunikationen från en ny synvinkel och sedan delar med sig av det man upptäcker. Genom metakommunikation kan man till exempel synliggöra bakomliggande önskningar hos sig själv eller hos andra som annars hade kunnat påverka samtalet. Att använda sig av den här tekniken kräver övning och kan vara tidskrävande så den är med andra ord inte alltid optimal att praktisera i sin fullhet. Men för att till exempel underlätta uppbyggnaden av nya arbetsgruppers kommunikation eller förändra ett negativt kommunikationsklimat i en redan existerande grupp kan metoden vara ett bra redskap (Larsen 2003).

### 3.3 Roller och ansvarsfördelning

Det finns en rad olika definitioner av begreppet roll beroende på vilken infallsvinkel forskaren har. Lennéer Axelsson och Thylefors använder sig av Auberts definition: ”Roller är summan av de normer och förväntningar som hänför sig till en viss uppgift eller position” (2005, s. 83). Vidare beskriver Leopold (2006) att organisera sig innebär att skapa och fördela roller med olika funktioner och ledaruppgifter. Denna rollfördelning är avgörande för om organisationen ska fungera eller ej. I ett förbund som RKUF är bilden av de olika rollerna komplicerad och innefattar många och olika roller och grupper. Strukturen kompliceras ytterligare av olika funktioner och framförallt tidsperspektiv. Det är här den viktiga internkommunikationen spelar en avgörande roll. Vanligen består en ideell organisation av medlemmar och förtroendevalda där det finns en naturlig balans mellan arbete och inflytande. Då RKUF även innefattar en grupp av anställda ställer det nya krav på hur organisationen ska ledas. Det är styrelsens ansvar att med tydliga regler och arbetsbeskrivningar skapa en balans mellan alla dessa grupper.

Med en komplicerad organisationsstruktur blir det ännu viktigare att ha tydliga roller att binda oss till. Det skapar en viss förutsägbarhet och gör att samarbete och interaktion sker smidigare. Om rollerna inte tydliggörs är en vanlig konflikt att motstridiga förväntningar från olika håll riktas mot en och samma roll. Det sker speciellt i tider av förändring där nya roller och funktioner formas och nya och gamla ideal förekommer samtidigt. Tolkningsföreträdet ligger då hos dem som tar initiativ och driver frågor. Det kan även handla om vad en individ förväntar sig av sig själv eller av andra men också om uppfattningar kring andras förväntningar. Det finns formella och informella roller. Den förstnämnda är oftast kopplad till yrkestitel eller status på arbetsplatsen vilket innebär förväntningar kring vilka arbetsuppgifter som ska utföras samt när och hur detta ska ske. Informella förväntningar handlar om normer och traditioner och är relativt stereotypa vilket märks när en sådan norm bryts. Gränserna för vissa yrkesroller, oavsett anställd, frivillig eller förtroendevald, har blivit mer flytande och det finns risk för att man kliver in på andras områden. Orsaker till detta är en följd av både flexibla organisationer och förändrade livssituationer. Ibland är rollupplösning eller konflikter helt enkelt en signal om att de formella rollerna inom organisationen måste ses över (Lennéer-Axelsson & Thylefors 2005). Även Wolvén (2000) poängterar vikten av roller både som riktlinjer för individens beteende och som en funktion för att underlätta det sociala samspelet. I dagens föränderliga samhälle luckras rollförväntningarna sakta upp, de förändras, skiljer sig åt eller överlastas. Detta gör att samarbetssvårigheter och problem relativt lätt uppstår inom grupper och organisationer. Därav är det oerhört viktigt att ansvarsfördelning och arbetsbeskrivningar är tydligt utformade och kommunicerade. Om detta sker kan organisationen och arbetet ske mer effektivt. Utan någorlunda bestämda roller blir arbetet ostrukturerat och ineffektivt. Risken finns att arbete görs dubbelt eller inte alls. Rollerna bygger på en idé om vilka uppgifter som ska utföras för att organisationens mål ska nås (Lennéer-Axelsson & Thylefors 2005).

#### 3.3.1 Rollen som anställd i en ideell organisation

Det finns en skillnad i att vara anställd inom en ideell organisation och att arbeta i ett företag eller inom en myndighet. Arbetssituationen är ofta komplicerad med otydliga mål vilka helst ska nås med knappa resurser. Lönen är ofta lägre men kraven på kompetens och kunskap högre. Det är andra resultat än ekonomiska som är viktiga och tider och villkor ser ibland annorlunda ut. Trots detta ställer arbetsmarknaden samma krav på de ideella organisationerna som på företag och myndigheter. Det innebär ofta nackdelar för både anställda och arbetsgivare. Likställandet med framförallt vinstdrivande företag är inte fördelaktigt för en

ideell organisation. För att bli framgångsrik krävs att organisationen utformar sina egna teorier, verktyg och logiker. När det handlar om anställdas roll är det viktigt att organisationen ser på denna som en strategisk resurs och gör en tydlig skillnad mellan den betalda och den ideella insatsen. Anställda ska ställa sina kunskaper och färdigheter till de ideellas förfogande. Det är därför oerhört viktigt att vara tydlig med vilken roll en anställd har och vilka uppgifter som ingår. Om en anställd utför ideellt arbete viker de frivilliga undan och resurserna används inte på ett bra sätt. Om anställda och ideella samverkar och kompletterar varandra på ett bra sätt skapas en stark och effektiv organisation. Då det saknas teorier kring anställdas roll behöver organisationen själv gå igenom frågor kring vad anställda ska göra och inte göra (Leopold 2006).

### 3.3.2 Kan det ställas krav på frivilliga?

Denna fråga är högst aktuell för RKUF. Enligt Leopold (2006) är svaret att det visst går att ställa krav, faktum är att man måste det. Att ställa krav stimulerar till arbete och underlättar rekryteringen av nya frivilliga. Någon som inte vill utbilda sig, utvecklas eller underordna sig krav kommer aldrig att fungera i organisationen. För att kunna ställa krav måste det först fastslås vad de frivilliga exakt ska göra och enkla men tydliga arbetsbeskrivningar ska finnas tillgängliga. Kravet innefattar också att den frivilliga ska utbildas i vad frivilliguppdraget innebär. Leopold (2006) förespråkar även att det skrivs avtal mellan den frivilliga och organisationen. Därmed nås en överenskommelse om vad arbetsuppgifterna är, vilka regler som ska följas samt vilka rättigheter och skyldigheter som gäller dem emellan. Oerhört viktigt är att sedan följa upp, utvärdera och bekräfta den frivilliges arbete. De ska med tiden erbjudas fortbildning och möjlighet till mer ansvarskrävande frivilliguppdrag om intresse finns.

Sammanfattningsvis är det viktigt med kunskap om de olika roller som vi spelar. Vad får det för konsekvenser att vi intar olika roller? Varför agerar människor som de gör? En ökad förståelse kring roller inom organisationen gör att negativa beteenden kan minskas och att en positiv rollfördelning istället kan skapa effektivitet och samhörighet. En konsekvens av det är att de mänskliga resurserna inom organisationen verkligen tas tillvara och att både individer och organisation utvecklas på ett positivt sätt (Wolvén 2000).

## 3.4 Delaktighet

Thylefors (2004) menar att det finns flera skäl till att medarbetare ska ha inflytande och känna sig delaktiga på sin arbetsplats, oavsett om arbetet är ideellt eller betalt. Det sägs att inflytande är ett uttryck för demokrati på arbetsplatsen och att ett demokratiskt klimat präglas av öppenhet, tillit och tolerans. Inflytande sägs även minska stress och ohälsa och samtidigt öka medarbetarens engagemang och arbetsglädje. Även de beslut som tas blir mer välgrundade om delaktigheten är stor hos de verksamma. I dagens arbetsklimat då kraven på kvalitet, flexibilitet och förändring är stora kan möjlighet till inflytande och delaktighet vara av största betydelse. Den kända krav-kontroll-modellen av Karasek och Theorell menar att dessa krav kan balanseras med hjälp av möjligheten till egenkontroll på arbetsplatsen. Benämningen *krav* syftar till hur hårt en individ arbetar, exempelvis under tidspress eller hur individen hanterar motstridiga krav. Vad gäller *kontroll* finns en uppdelning mellan färdighetskontroll och uppgiftskontroll. Färdighetskontroll avser i vilken utsträckning individen har möjlighet till lärande, kreativitet och utveckling av den egna färdigheten. Det handlar även om hur stor variationen och utmaningarna är i arbetet. Uppgiftskontroll syftar till i vilken grad individen har möjlighet att fatta beslut kring arbetsuppgifternas planering och utförande.

Andra begrepp som kan kopplas till inflytande och delaktighet är *autonomi*, *egenkontroll*, *medbestämmande* och *empowerment*. Dessa begrepp fokuserar på individens möjlighet att påverka sin arbetssituation och har förändrats något över tid. *Autonomi* innebär enligt Hackman och Oldman individens möjlighet att ta initiativ, arbeta självständigt och själv ansvara för arbetets utförande och resultat. Detta kan liknas vid begreppet *egenkontroll* vilket handlar om möjligheten att självständigt, inom vissa ramar, kunna bestämma över arbetstakt och utförande av det egna arbetet. Begreppet *empowerment* har två betydelser. Den första handlar om var makten ligger inom en organisation och i vilken grad ansvar och befogenheter delegeras till medarbetare. För att *empowerment* ska bli möjligt krävs att medarbetarna får rätt mängd information, kunskap, befogenheter och belöningar. Den andra betydelsen menar att *empowerment* syftar till hur individens motivation och drivkraft tillvaratas. Individens naturliga vilja till självbestämmande ska främjas (Thylefors 2004).

#### 3.4.1 Jay Halls kompetensmodell

Jay Hall har utvecklat en kompetensmodell där han beskriver kompetensens olika mekanismer. Denna modell går även att koppla till begreppen delaktighet och inflytande och känns även relevant då engagemang är en nyckelfaktor inom RKUF:s verksamhet. Kompetensprocessen handlar delvis om att uttrycka sina färdigheter och att organisationen bör sträva efter en miljö där detta uttryck är möjligt. Hall ser på engagemanget som den enda drivkraften och energin på en arbetsplats. Han beskriver det också som det främsta medlet i kompetensprocessen. Hall poängterar att det personliga inflytandet är grunden till engagemanget. Detta innebär att människor både ska få delta i planeringen av arbetet såväl som i besluten om vad som senare ska hända. Betydelsen av delaktighet och inflytande över arbetsprocessen ska inte underskattas. Det är därför viktigt att en organisation främjar egenkontroll och möjlighet till inflytande för de verksamma inom organisationen. Något som också påverkar engagemanget är arbetets relevans. Om arbetsuppgifter är irrelevanta kan medarbetarna tappa motivation och energi vilket leder till en ineffektiv organisation. För att undvika detta ska arbetsuppgifter vara tydligt formulerade och utmanande samt att människor ska ha en hög grad av frihet i organisationen (Wolvén 2000).

#### 3.4.2 Samverkan och samhörighet

Att samarbeta innebär att två eller flera personer förenar sina resurser för att nå ett gemensamt mål. Detta kan ske genom ett lösare samverkan med mindre kontakt eller genom ett tätt och kontinuerligt teamarbete. Ofta handlar samverkan eller samarbete om problemlösning. Viktiga förhållningssätt är då hänsyn och tolerans då samarbetet går ut på att matcha och komplettera varandra, oavsett om det handlar om två individer eller flera delar av en organisation. Samarbetet innebär också en känsla för var gränserna går och att man inte kliver in på varandras ansvarsområden. För att undvika detta krävs en god kännedom om organisationens struktur och roller (Lennér-Axelsson & Thylefors 2005).

Det går även här att belysa Halls kompetensmodell och dimensionen av samverkan som ingår i den. Där menas att en förutsättning för ett gott engagemang är samhörighet. Detta innebär att de människor som är verksamma inom organisationen har en känsla av tillhörighet samt att de kan identifiera sig med organisationens mål och värderingar. Samhörigheten grundar sig i tillit, trygghet och att människor kan lita på varandra. Engagemanget påverkas mycket av hur god samhörigheten är vilket gör detta till en nyckelfaktor för en fungerande och effektiv organisation. Organisationen bör sträva efter en förståelse för det ömsesidiga beroendet mellan medarbetare samt att genom beslut och målsättningar visa hur viktigt samarbetet är för en lyckad organisation (Wolvén 2000).

I en ideell organisation är det inte ovanligt med en viss problematik i samarbetet mellan frivilliga och anställda. Detta kräver därför extra insatser för att få samarbetet att fungera. Problemen kan ligga i att anställda är rädda för en för låg kvalitet på arbetet eller att frivilliga ska vara opålitliga. De kan också vara rädda för att arbetsbördan blir för stor, att de förlorar jobbet eller att de tvingas leda frivilliga utan att de vill detta. Frivilliga kan samtidigt ha svårt att förstå de anställdas roll och anse att de arbetar med fel saker eller kostar för mycket pengar. För att undvika dessa problem och för att nå ett gott samarbete måste organisationen stötta de anställda i arbetet med de frivilliga. De anställda ska känna en trygghet i att arbeta med de frivilliga (Leopold 2006).

Thylefors (2007) beskriver tre kända problem vad gäller sammanhållningen i en kooperativ grupp. Dessa problem kan även jämföras med svårigheterna som en stor ideell organisation har med att skapa stark sammanhållning. De tre problemen är benämnda som informations-, motivations- och institutionaliseringsproblemet. Informationsproblemet handlar om att medlemmarna kan känna sig utanför händelsernas centrum eller inte få ta del av information om vad som händer i organisationen. Dock är det en svår gränsdragning mellan vilken information som är bra för såväl sammanhållning som effektivitet och information som är onödig. Motivationsproblemet innebär att människor ibland sänker sin ambitionsnivå för att den egna insatsen inte uppmärksammas eller märks så tydligt. Detta försämrar lagandan men brukar kunna motverkas med tydliga ansvarsområden och noggrann uppföljning på det utförda arbetet. Till sist är institutionaliseringsproblemet ännu en orsak till en svag samhörighet inom organisationen. Detta problem uppkommer när medlemmarna inte längre kan påverka de anställdas arbete. De anställda får en överlägsen makt ofta i form av mer information och kunskap om verksamheten vilket i längden kan leda till att de frivilliga slutar engagera sig i verksamheten. Den demokratiska grundsynen och medlemmarnas möjlighet till inflytande får inte försummas.

### *3.4.3 Samverkan genom organisationskultur*

Begreppet organisationskultur syftar vanligen till de gemensamma värderingar, normer, uppfattningar som delas av organisationens medlemmar. Intresset för organisationers kultur har ökat de senaste årtiondena. Det har skapat en ny infallsvinkel i hur organisationer analyseras och gör att en ökad förståelse kan nå kring hur organisationer fungerar. En stark organisationskultur innebär att medlemmar har god kännedom och delar uppfattningen om vad som är verksamhetens mål och vilka metoder som används för att nå dessa. Medlemmarna förstår sin egen roll och funktion i arbetet mot att nå målen. Medlemmarna får regelbunden återkoppling och utvärdering kring sitt arbete samt feedback på hur de kan förbättras och utvecklas. En stark organisationskultur innefattar även en trygghet och lyhördhet bland medlemmarna. Detta ger en atmosfär som främjar öppen kommunikation som uppmuntrar till kreativitet och nya idéer (Wolvén 2000). Även om en stark organisationskultur främst anses vara något positivt bör även de negativa effekterna belysas. En stark gemensam kultur kan innebära en begränsning av individen då målet är att skapa mer gemensamma tankesätt och uttrycksformer. Kulturen kan ses som en form av standardisering av hur verksamheten ska bedrivas. En alltför stark organisationskultur blir till slut en för stor del av medlemmarnas liv, vilket inte är konstigt när den största tiden tillbringas tillsammans med människor som har likartade värderingar och normer. Detta gör att ett utträde ur organisationen blir väldigt svårt och i vissa fall kan uppfattas som ett svek. Den starka samhörighet, solidaritet och effektivitet som en gemensam kultur skapar kan få konsekvenser i form av negativa relationer med dem som lämnar. En slutsats kan då bli att framgångsrik



organisation med stark kultur endast fungerar om alla arbetar åt samma håll. Om någon tycker något annat får den personen antingen ändra åsikt eller avvika (Wolvén 2000).

Slutligen är ett stort förbund svårföränderligt eftersom minsta justering av en rutin kräver omfattande kommunikation för att slå igenom. Förändringarna bör därför vara väl genomtänkta och noga prövade. För att nå en starkare gemensam kultur kan de personliga banden stärkas genom möten, konferenser, evenemang och utbildningar. Samtidigt bör väl genomtänkta system och metoder utformas för hur informationsflöde, ledning och kommunikation ska gå till (Leopold 2006).

## **4. Metod**

Ursprungligen var denna studie i form av ett utredningsuppdrag vilket resulterade i en övergripande rapport till RKUF. Utredningen utvecklades sedan till en kvantitativ studie om hur samverkan fungerar mellan frivilliga och anställda inom RKUF. Då organisationen är stor och organisationsdelarna är utspridda i hela Sverige ansåg vi att en webbaserad enkätundersökning skulle vara mest lämplig. Det finns en rad fördelar med att använda sig av en enkät som empirisk metod. Det är billigare, enklare och mindre tidskrävande än att göra ett flertal intervjuer. Enkäten gör det möjligt att nå ett stort antal personer trots geografiska avstånd och de svar som kommer in är redan skriftliga vilket gör det lättare att bearbeta materialet. Dessutom får alla som deltar i undersökningen exakt samma frågor vilket förenklar en jämförelse av svaren. En enkätundersökning är lämpligast att använda när det handlar om att få fram attityder och åsikter vilket var precis vad vi ville komma åt i detta fall (Ejvegård 1996). Respondenten kan i lugn och ro tänka igenom och svara på frågorna utan någon annans påverkan. Ett frågeformulär tar därmed bort den så kallade intervjuareffekten, eftersom det är dokumenterat att en respondent påverkas av intervjuarens beteende och sätt att ställa frågor. Ytterligare en fördel handlar om anonymiteten vilket möjliggör för oss som utredare att ställa känsliga frågor (Ejlertsson 1996).

En enkätundersökning har dock vissa nackdelar. En av de största nackdelarna är risken för ett alltför stort bortfall. Antalet frågor i formuläret är begränsat såsom respondentens möjligheter att ställa kompletterande frågor eller att få förklaringar. Detta gör att det inte är möjligt att få en fördjupad förståelse för det fenomen som undersöks. De öppna frågorna ger endast en begränsad fördjupning och efter det att formuläret skickats iväg går det inte att få någon ytterligare information från respondenten. Personer med läs- eller skrivsvårigheter samt personer som inte kan det svenska språket hamnar tyvärr i bortfallsgruppen (Ejlertsson 1996).

### **4.1 Population och urval**

För att nå syftet med studien behövde vi begränsa vårt urval av respondenter. Vi valde att skicka ut frågeformuläret till lokalföreningarnas styrelsemedlemmar, representantskapet, förbundsstyrelsen samt alla anställda inom RKUF, dessa var totalt 147 personer. Förbundsstyrelsen valde att inte svara på enkäten så antalet möjliga respondenter blev då 139 stycken. Då vi var ute efter samverkan mellan organisationsdelarna valde vi att inte inkludera medlemmar som inte ingår i lokalföreningarnas styrelser då dessa främst har kontakt inom den egna verksamheten. Totalt har vi skickat frågeformuläret till 68 e-postadresser vilka vi erhållit från centrala teamet. Vi har fått personliga adresser till anställda, förbundsstyrelsen och representantskapet. Till lokalföreningarna fick vi endast tillgång till en adress per förening varför vi fick be dessa vidarebefordra enkäten till övriga styrelsemedlemmar. Då RKUF är ett ungdomsförbund är majoriteten av respondenterna därmed unga svenskar,

anställda eller frivilligt engagerade. I och med detta gör vi antagandet att ett internetbaserat frågeformulär inte känns främmande för dem och att alla har tillgång till en e-post. Vi gjorde även antagandet att alla respondenter kan svenska varför vi inte gjorde en engelsk version.

## 4.2 Enkätens utformning

Som grund för vår rapport utformades ett webbaserat frågeformulär för att ta reda på hur samverkan ser ut mellan frivilliga och anställda inom RKUF. Frågorna i enkäten var utformade efter ett antal kriterier för att ta reda på hur uppfattningen såg ut gällande följande tre delar: *kommunikation, roller och ansvarsfördelning* samt *delaktighet och samverkan*. Dessa tre teman gör formuläret mer överskådligt samt att det förtydligar för respondenten vad varje fråga handlar om. De kriterier vi följde i utformningen av frågeformuläret var:

- Enkelt språkbruk utan värdeladdade ord eller negationer
- Inga ledande frågor
- Full anonymitet
- Inga obligatoriska frågor
- Endast en fråga i taget

Vi har använt oss av strukturerade frågor där respondenterna har kunnat ge både bundna och öppna svar. De bundna svaren innebär en fråga med angivna svarsalternativ vilket gör det lättare att bearbeta och jämför svaren. De öppna frågorna låter respondenten svara fritt i en öppen textruta (Ejvegård 1996). De första frågorna i formuläret består av kategoriserande frågor där svaren delas in i olika grupperingar som vi senare har möjlighet att jämföra med varandra. Majoriteten av resterande frågor är attitydfrågor där respondenten anger svar i färdiga flervalsalternativ, kryssrutor eller rangordnar svar efter en skala. Enkäten innehåller även tabellariska frågor (rutnät), dock kan dessa uppfattas som komplicerade och besvärliga varför vi endast hade två frågor av denna typ. För att få en ökad förståelse kring de frågor vi ställt ingår ett antal öppna frågor i formuläret. Fördelar med dessa är att vi får värdefulla åsikter och synpunkter som hjälper oss att tolka och analysera det insamlade materialet. Det kan dessutom vara positivt för respondenten att få möjligheten att ge egna kommentarer. Nackdelar med de öppna frågorna är att det är tidsödande att hantera de skrivna svaren. Det kan även vara svårt att förstå innebörden av det skrivna svaret eftersom det inte finns möjlighet att låta personen förklara vad denne menar, till skillnad från en intervjusituation. Vissa skriver väldigt kortfattat och vissa skriver långt och utförligt vilket gör att vi måste ställa oss frågan hur vi ska bearbeta materialet. Vi är även medvetna om respondenternas beteende och synsätt. Om respondenten är osäker på sin åsikt blir resultatet ofta att personen inte skriver något alls. Detta leder till att vi i högst utsträckning får svar från de personerna med säkra och tydliga åsikter. Till enkäten utformades ett kortfattat och enkelt följebrev med en presentation av oss som utredare och studenter samt att vi genom detta uppdrag representerar RKUF. Följebrevet innehöll även information om undersökningens syfte och innehåll, vad resultatet kommer användas till, upplysningar om vilka respondenterna är, anonymitet, svarsperiod samt våra kontaktuppgifter (Trost 2001). Under svarsperioden som varade i tre veckor skickade vi två påminnelser.

## 4.3 Reliabilitet och validitet

För att enkätresultaten ska ha ett vetenskapligt värde måste undersökningsmetoden vara reliabel och valid. En undersöknings reliabilitet handlar om tillförlitlighet och användbarhet. Undersökningen ska kunna upprepas och då ge samma resultat. Desto mer det går att lita på att resultatet upprepas, ju högre reliabilitet får studien. Att ha hög reliabilitet är viktigt då

slutsatserna från studien blir mer säkra. För att öka reliabiliteten i vår studie förberedde vi undersökningen väl. Detta innebar att vi formulerade klara och tydliga instruktioner om hur undersökningen gick till så att osäkerhet hos respondenterna undviks (Eliasson 2010). Vi tog även hjälp av en kontrollgrupp bestående av 5 personer innan vi skickade ut den slutgiltiga enkäten. Vi bad kontrollgruppen svara på enkäten och sedan återkomma med respons på om något var otydligt eller irrelevant. Det var även viktigt för oss att testa så det elektroniska formuläret fungerade och att det var enkelt för respondenten att förstå hur det skulle gå till. Kontrollgruppen gav oss värdefull information som gjorde enkäten bättre och mer tillförlitlig.

En frågas validitet syftar till frågans förmåga att mäta vad som avses att mätas. För att få en hög validitet arbetade vi fram en tydlig frågeställning. Detta för att säkert veta vad som behövs mätas och hur (Eliasson 2010). I denna undersökning ville vi veta hur samverkan fungerar mellan anställda och frivilliga inom RKUF med avsikt på kommunikation, roller, ansvarsfördelning och delaktighet. Vi behövde därför få åsikter kring dessa områden från verksamma inom organisationen. För att mäta detta använde vi oss av attitydfrågor och skalor i enkätundersökningen.

#### **4.4 Bortfallsanalys**

Enligt Ejvegård (1996) finns två typer av bortfall som vi var tvungna att ta hänsyn till. För det första handlar det om enkätbortfallet, det vill säga att respondenten inte svarar över huvudtaget. I vårt fall finns en problematik kring detta då vi inte fick direkt tillgång till alla e-postadresser. Lokalföreningarna har en adress till varje förening där det sitter mellan fyra till åtta personer i varje styrelse. Vi måste alltså förlita oss på att den person som ansvarar för föreningens adress vidarebefordrar frågeformuläret till övriga styrelsemedlemmar. För att enkäten ska vara tillförlitlig krävs en hög svarsfrekvens vilket ofta är en svårighet med just enkätundersökningar (Ejvegård 1996). En svarsfrekvens mellan 50-75 procent är fullt godtagbar men ligger svarsfrekvensen under 50 procent är det svårt att göra tillförlitliga statistiska analyser av materialet (Trost 2001). Den andra typen av bortfall kallas för det interna bortfallet vilket innebär att en eller flera frågor i formuläret inte har besvarats (Ejvegård 1996).

Enkäten skickades ut till 147 personer men i efterhand fick vi reda på att förbundsstyrelsen (8 personer) inte skulle delta i studien. Vi har erhållit totalt 55 svar av 139 möjliga. Detta ger oss en svarsfrekvens på 40 procent. Av dessa är 12 svar från anställda utav 15 möjliga. Representantskapet innefattar totalt 23 personer varav endast 7 svar erhållits. Resterande 36 svar är från lokalföreningar. Anställda har en svarsfrekvens på 80 procent, representantskapet 30 procent och lokalföreningarna 35 procent. En av de största anledningarna till enkätbortfallet handlar om att vi inte hade tillgång till alla e-postadresser utan behövde förlita oss på att andra vidarebefordrade enkäten vilket är en osäker metod. En annan anledning till bortfallet kan vara hur förtroendeingivande enkäten är. Vi använde oss av Googles webbaserade formulär vilket gör att vi inte helt kan kontrollera formulärets utseende. Dock var formuläret åskådligt, tydligt och enkelt att använda för respondenterna men det skickades från våra privata e-postadresser vilket kan inverka på seriositeten i undersökningen. Svarsperioden varade i tre veckor och vi såg att de påminnelser vi skickade ut gav effekt. Anmärkningsvärt är att svarsfrekvensen i den norra regionen var betydligt lägre än i de övriga tre regionerna. Dock finner vi ingen förklaring till detta eftersom samtliga deltagare har givits lika förutsättningar och blivit kontaktade på samma sätt. Vi tror inte att undersökningens syfte har påverkat enkätbortfallet. Angående det interna bortfallet såg vi i efterhand att fråga 11 och 18 (se bilaga 1) innehåller flera frågor i en och samma fråga. Detta skapar förvirring hos

respondenten och påverkar frågans resultat. I resultatet valde vi därför att inte använda oss av dessa frågor.

#### **4.5 Etiska aspekter**

Trost (2001) menar att det oavsett studiens syfte krävs ett hänsynstagande till olika etiska aspekter. Det är viktigt att de som tillfrågas vill svara frivilligt och inte övertalas till detta men ibland är avvägningen svår. När blir en påminnelse en påtryckning? Denna typ av påverkan är det viktigt att vara medveten om vilket gjorde att vi noggrant funderade över hur många påminnelser vi kunde skicka. Det var också viktigt att återigen poängtera det frivilliga valet av att svara på frågeformuläret i varje påminnelsebrev. En annan etisk synvinkel ligger i relationerna mellan oss som utredare och respondenterna. I detta fall utför vi undersökningen på uppdrag av RKUF vilket kan påverka respondenternas svar och inställning till enkäten.

Hermerén m.fl (2011) uppmanar i en av Vetenskapsrådets publikationer att forskare ska följa god forskningssed. För att få en studie med kvalitet ur både ett etiskt och ett produktivt perspektiv kan vissa allmänna principer följas. Dessa handlar om att utgångspunkter och förutsättningar för studien ska motiveras och tydliggöras. I frågeformulärets följebrev beskrev vi därav orsak, motiv och syfte till studiens genomförande. Som forskningsseden föreskriver har vår kvantitativa metod förklarats och berättigats. Vi analyserade kritiskt det empiriska materialet för att möjliga felkällor skulle kunna identifieras. Överlag har vi strävat efter att genomföra en studie som präglas av klarhet, öppenhet och struktur (Hermerén m.fl. 2011).

### **5. Resultat och analys**

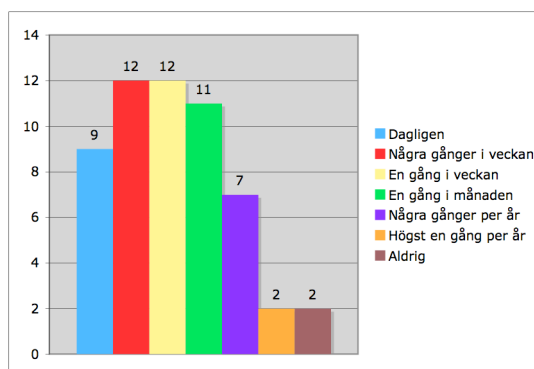
Här följer en redovisning av de resultat som vi sammanställt från den enkät vi skickade ut till RKUF:s medarbetare. Vi har valt att redovisa resultaten genom att dela in dem i samma ämnesråden som i enkäten; *kommunikation, roll- och ansvarsfördelning, delaktighet* samt *samverkan och samhörighet*. Vi har även valt att använda oss av en tematisk redovisning där vi analyserar och tolkar resultaten löpande.

Som vi tidigare diskuterat i kapitlet om metod så var svarsfrekvensen ganska låg (40 procent) i den enkätundersökning som ligger till grund för denna resultat- och analysdel. Detta påverkar analysen och tolkningen av resultaten och ger inte en heltäckande bild över organisationens uppfattning. Deltagandet i enkäten skiljde sig även mycket mellan regionerna med exempelvis endast 2 svarande i ”region nord” och 17 svar från ”region öst”, därför har vi valt att inte analysera och jämföra resultaten ur ett geografiskt perspektiv i alltför stor utsträckning.

#### **5.1 Kommunikation**

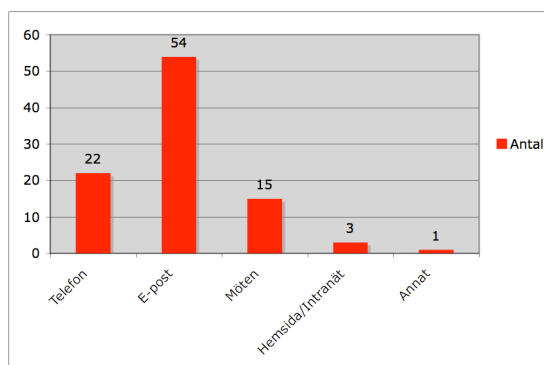
Här nedan följer en presentation av de resultat och analyser från enkäten rörande kommunikation. En av frågeställningarna var: ”Hur fungerar kommunikationen inom RKUF?” Genom vår enkät ville vi ta reda på hur, och hur ofta man kommunicerar och om det skiljer sig åt mellan organisationsdelarna. Vi ville även ta reda på hur de tillfrågade upplever att kommunikationen i organisationen fungerar. Då RKUF är en organisation med verksamhet över hela landet samt verksamma medarbetare med varierad arbetstid och olika åtaganden är det viktigt att det ändå finns förutsättningar för en god kommunikation dem emellan.

Tabell 1. Frekvens av kommunikation mellan RKUF:s organisationsdelar



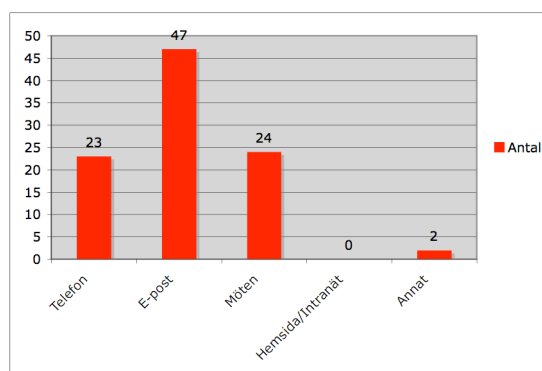
I tabell 1 visas en översikt över hur ofta respondenterna kommunicerar med andra organisationsdelar än sin egen. Majoriteten av de anställda kommunicerar ”dagligen” eller ”några gånger i veckan” med andra organisationsdelar. Lokalföreningarnas styrelsemedlemmar kommunicerar som mest ”några gånger i veckan”, vanligast är ”en gång i veckan”. Hur ofta den tillfrågade kommunicerar med andra organisationsdelar beror på vilken typ av uppdrag eller anställning denne har. Att de anställda kommunicerar dagligen men inte de frivilliga beror på att de anställda är mycket färre och därför har många fler att hålla kontakt med. Man kan även tänka sig att de frivilliga inte har samma möjlighet att kommunicera lika ofta eftersom det sker på deras fritid och i mån av tid.

Tabell 2. Användning av kommunikationsmedel inom RKUF



I den bakomliggande frågan som ställdes för tabell 2 fick respondenterna ange flera svarsalternativ därför är antalet svar fler än antalet respondenter. Tabell 2 visar att en överhängande del av kommunikationen sker via e-post och att en väldigt liten del sker via RKUF:s hemsida. Med ”möten” menar vi fysiska möten där medarbetare träffas.

Tabell 3. Kommunikationsmedel som föredras inom RKUF



I den bakomliggande frågan som ställdes för tabell 3 fick respondenterna även här ange flera svarsalternativ därför är antalet svar fler än antalet respondenter. Tabellen visar att en övervägande del av respondenterna föredrar kommunikation via e-post. Dock kan man i en jämförelse med tabell 2 se att det är färre personer som föredrar e-post än som använder det. Det är även tydligt att fler skulle föredra mer möten än vad som idag förekommer.

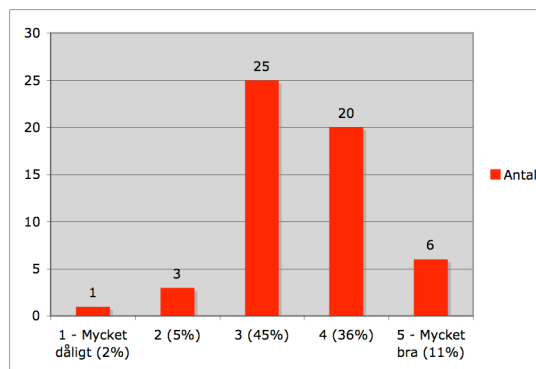
Resultaten visar att en stor del av kommunikationen sker via e-post. I en jämförelse mellan hur lång tid respondenterna varit verksamma i RKUF och vilka kommunikationsmedel de använder mest ser vi ingen skillnad. Däremot ser vi att de som varit verksamma fem år eller längre föredrar att använda sig av telefon eller möten i större utsträckning. En orsak skulle kunna vara att de som varit verksamma en längre tid ser bristerna i e-postkommunikation eller fått erfara konflikter eller missförstånd. Man kan också anta att de har haft mer tid till att kunna bygga närmare sociala kontakter till andra i organisationen och ser det som enklare att kommunicera via telefon eller möten eftersom de känner sig säkrare i sin roll och därmed inte har samma behov av den anonyma känsla som e-postkommunikation kan ge. Med en organisation som RKUF och som till stor del bygger sin interna kommunikation på e-postkommunikation är det av stor vikt att få detta medel att fungera så bra som möjligt. Det underlättar arbetet med att hålla kontakten med varandra avsevärt mellan frivilliga och anställda med tanke på deras olika arbetstider och geografiska förutsättningar. Som Friedman och Currall (2003) också beskriver så är det viktigt att diskutera och lyfta fram e-postkommunikation för att öka medvetenheten kring de problem och konflikter som kan uppstå och eskalera på grund av kommunikationsmedlet. Dels kan det finnas behov av att diskutera de rent praktiska förutsättningarna men även vad man som frivillig eller anställd väljer att ta via e-post och vad man väljer att ta via telefon.

Resultaten visar också på att hemsidan inte fungerar ur ett kommunikativt syfte. Bland respondenterna finns det ingen som föredrar RKUF:s hemsida som kommunikationssätt. Detta trots att hemsidan är uppbyggd med en "community-funktion" för frivilliga och anställda där de kan bli medlemmar och hämta information och kommunicera med varandra. Om vi ser till den utsträckning vilka människor idag använder Internet och sociala medier i kommunikativt syfte blir det tydligt att hemsidan inte utnyttjas som den resurs den skulle kunna vara. Resultaten från de öppna frågorna indikerar på att en digital mötesplats för kommunikation, information och även inspiration saknas. Trots att det idag finns en hemsida med mycket information möter den inte de behov som finns hos verksamma inom organisationen.

I enkäten ställde vi en öppen fråga angående huruvida något "hindrar eller försvårar kommunikationen med andra organisationsdelar inom RKUF". Återkommande kommentarer

var problem angående telefonkontakt mellan frivilliga och anställda. Det gällde dels oklarheter om vem man skall vända sig till i olika frågor och hinder med att få tag på rätt person i tid. Frivilliga och anställda är verksamma olika tider vilket gör att det kan dröja innan ett givande samtal blir till på en tid som fungerar för båda parter. Som vi tidigare har behandlat används e-postkommunikation i stor utsträckning för att kringgå problemen. Men vissa ärenden är mer lämpade att behandla via telefon än e-post.

Tabell 4. Respondenternas allmänna syn på kommunikationen inom RKUF



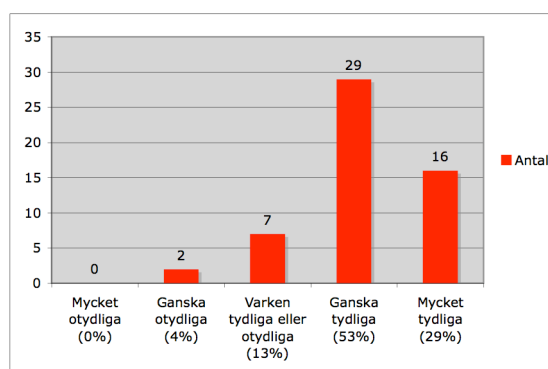
Den bakomliggande frågan till tabell 4 fick respondenterna skatta sina svar mellan 1 och 5 där 1 innebär att kommunikationen fungerar mycket dåligt och 5 innebär att kommunikationen fungerar mycket bra. Som tabellen visar har en majoritet bland respondenterna svarat en 3:a eller en 4:a vilket visar på att de flesta medarbetarna i organisationen tycker att kommunikationen fungerar bra men att det finns behov och möjlighet till förbättring. Uppfattningen skiljer sig inte nämnvärt mellan organisationsdelarna.

Som beskrevs i teoridelen finns det främst tre syften till varför vi kommunicerar med varandra, kontroll, personlig utveckling och bekräftelse (Engquist 2007). För att koppla detta till RKUF:s nuvarande situation antar vi att det finns en efterfrågan bland många att fylla dessa behov. Som tabell 4 visar så är det 45 procent av respondenterna som väljer en ”3:a” på frågan om hur de upplever att kommunikationen inom RKUF fungerar. Som sagt så kan det finnas behov av att förbättra förutsättningarna för ett bra kommunikationsklimat så att det finns utrymme för medarbetarnas behov av att få kontroll, personlig utveckling och bekräftelse sin kommunikation med varandra. Detta behov skulle även kunna avspeglas i kommentarerna från en öppen fråga där vi gav möjlighet för respondenterna att ge egna kommentarer kring vad som fungerar bra och vad som kan förbättras gällande kommunikationen inom RKUF. Kommentarererna visar påtagligt att det efterfrågas en tydlighet i hur kommunikationen skall ske inom organisationen, i form av olika forum, formella system, sociala verktyg eller liknande. Vi finner vissa likheter mellan våra resultat och dem i Andersson & Johanssons (2004) studie av CISV:s internkommunikation. Där uppstod problem på lokal nivå på grund av att det spreds för mycket och omfattande information från nationell nivå vilket gjorde det svårt att sälla ut den viktigaste informationen. Vidare beskrivs att det informerades mycket men kommunicerades desto mindre. För att förbättra kommunikationen mellan frivilliga och anställda var det nödvändigt CISV börja diskutera hur kommunikationen ska ske inom föreningen genom att bland annat ange syfte och målgrupp för de olika kommunikationskanalerna.

## 5.2 Roller och ansvarsfördelning

För alla organisationer är det viktigt att roller och ansvarsfördelning bland medarbetarna är tydlig. Dels för medarbetarna själva och deras trygghet men också för organisationens funktion och effektivitet (Leopold 2006). Med tanke på RKUF:s relativt komplicerade organisationsstruktur är en tydlig roller och ansvarsfördelning ännu viktigare och vi ville därmed undersöka detta närmare. Nedan presenteras och analyseras de resultat, rörande roller och ansvarsfördelning från enkätundersökningen.

Tabell 5. Tydlighet i arbetsuppgifter och frivilliguppdrag

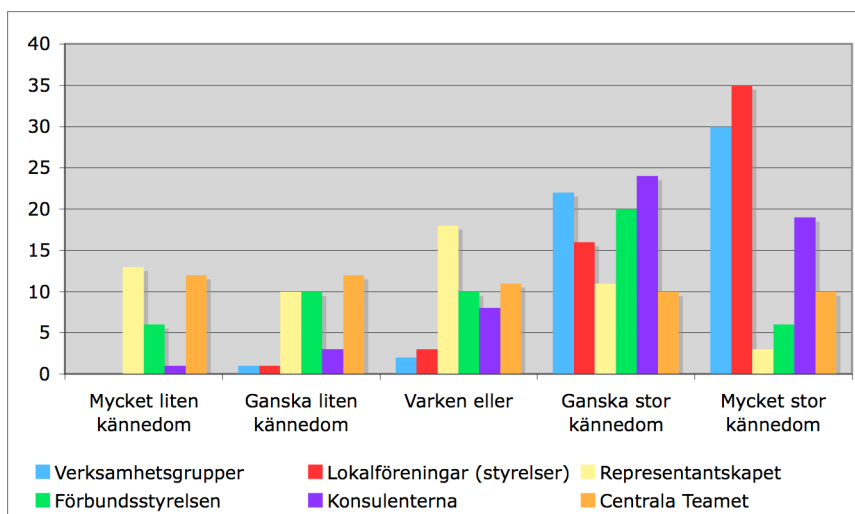


Tabell 5 visar att majoriteten av respondenterna anser att deras arbetsuppgifter eller frivilliguppdrag är ”ganska tydliga”. Nästan en tredjedel av respondenterna anser att de är ”mycket tydliga”.

För RKUF:s del är detta ett gott resultat med tanke på hur viktigt det är för en organisations välmående att fördela och förtydliga olika roller och dess funktioner (Leopold 2006). Det är även positivt eftersom det rör sig om en frivilligorganisation där arbetssituationen ofta är mer komplicerad med otydliga mål och ofta knappa resurser i jämförelse med ett företag eller en myndighet. Resultatet kan tolkas som att det finns tydliga beskrivningar om vad man som frivillig eller anställd förväntas göra. Som Leopold (2006) beskriver finns det inom frivilligorganisationer ett tydligt behov av rollbeskrivningar för anställda så att de inte utför ideellt arbete som kan resultera i att de frivilliga viker undan och deras engagemang inte utnyttjas. Detta kan jämföras med Pérez Pérez & Wentzels (2005) studie som visade att frivilligarbetare ofta uttryckte en önskan om fler vägledande policydokument, arbetsbeskrivningar och handlingsplaner.

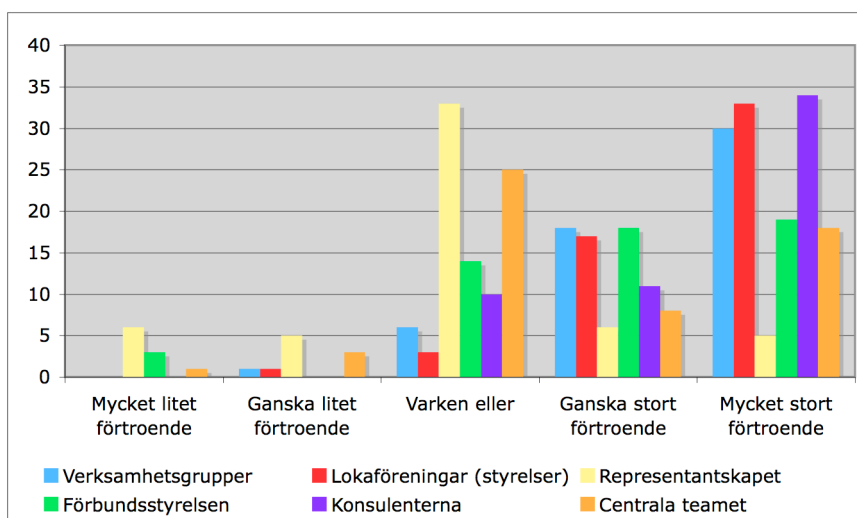


Tabell 6. Kännedom om grupper inom RKUF och deras arbetsuppgifter/uppdrag



Med en komplicerad organisationsstruktur, som RKUF:s, är det viktigt att ha tydliga roller som medarbetarna kan binda sig till, vilket förenklar samarbetet och interaktionen. Detta styr även vilka förväntningar de har på sig själva eller på andra inom andra grupper (Lennér-Axelsson & Thylefors 2005). Tabell 6 visar sammanställningen och resultat av frågor som ställdes av tabellarisk karaktär där respondenterna fått uppskatta sin kännedom om olika organisationsdelars arbetsuppgifter eller uppdrag. När vi behandlat resultaten från dessa frågor blir det tydligt att svaren skiljer sig åt mellan gruppen ”anställda” och ”loklalföreningar”. När det handlar om kännedomen kring verksamhetsgrupper och lokalföreningar har en klar majoritet av alla respondenter en mycket god kännedom om dessa. Detta på grund av att den största svarsgruppen är just lokalföreningar. Vad gäller kännedomen om representantskapets uppgifter är den ganska låg inom alla tre grupper. Anmärkningsvärt är att tre av sju respondenter tillhörande representantskapet har svarat att de har en mycket liten kännedom om vad de själva gör, två personer har svarat ”varken eller” och de sista två ”mycket stor kännedom”. Dock bör det påpekas att det som sagt endast är sju stycken från representantskapet som svarat på enkäten. Generellt sett finns det en stor kännedom om föbundsstyrelsen. Dock visar resultaten på en bättre kännedom bland de anställda än hos övriga respondenter. Totalt har 79 procent av alla respondenter en stor kännedom om konsulenternas arbete. Angående kännedomen om centrala teamet har ungefär en fjärdedel av respondenterna angivit mycket liten kännedom. Anställda har en stor kännedom om centrala teamets arbete. Övriga respondenter har en jämn spridning mellan svarsalternativet. Vid analysen av detta resultat måste hänsyn tas till användandet av själva begreppet ”centrala teamet”. Via de öppna frågorna har vi fått information om att en del respondenter inte är bekanta med begreppet.

Tabell 7. Förtroende för hur grupper inom RKUF sköter sitt arbete

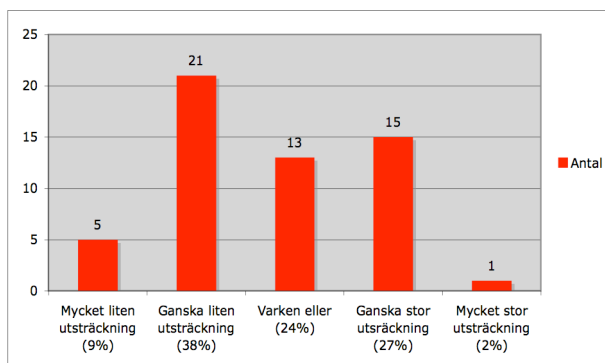


Tabell 7 visar sammanställningen och resultat av frågor som ställdes av tabellarisk karaktär där respondenterna fått uppskatta sitt förtroende för hur de olika organisationsdelarna sköter sina arbetsuppgifter eller uppdrag. Hur förtroendet är skulle kunna vara en konsekvens av hur kännedomen om andra organisationsdelar är eller hur roll- ansvarsfördelningen fungerar. Resultatet visar att förtroendet för hur verksamhetsgrupperna sköter sitt arbete är övervägande mycket stort. Denna uppfattning skiljer sig inte mellan svarsgrupperna. Gällande förtroendet för lokalföreningarna och dess styrelser är resultatet att det är mycket stort även för dem och med en jämn fördelning mellan svarsgrupperna. Däremot är resultatet ett helt annat gällande förtroendet för representantskapet och hur de sköter sitt arbete. Det sammanlagda resultatet visar att endast 20 procent bland respondenterna har ett ”mycket stort” eller ”ganska stort förtroende” för hur representantskapet sköter sitt arbete. 60 procent har svarat ”varken eller” och de resterande 20 procenten har svarat ”ganska litet” eller ”mycket litet förtroende”. I en jämförelse med tabell 6 kan man förstå att förtroendet för representantskapet är lågt eftersom kännedomen om deras arbete också är låg. Som en förklaring på detta antar vi att rollbeskrivningarna för representantskapets syfte och arbetsuppgifter är otydliga.

Totalt har 68 procent av respondenterna ett stort förtroende för förbundsstyrelsens sätt att sköta sitt arbete. Bland de anställda är förtroendet stort medan man kan se en tydlig tendens till att det är lägre bland de frivilliga. Här gör vi ett antagande att det beror på att de anställda, vid analys av diagrammet i tabell 6, har en större kännedom om förbundsstyrelsen än vad de frivilliga har.

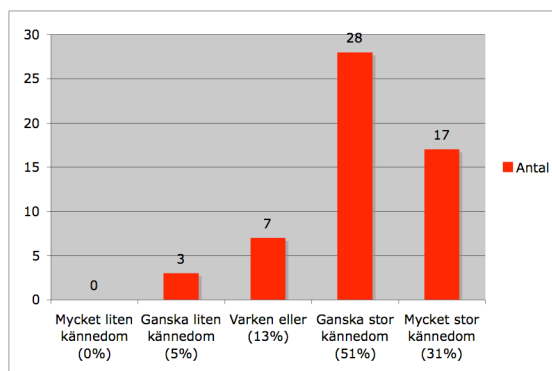
Avslutningsvis så visar tabell 7 att förtroendet för det centrala teamet och hur det sköter sitt arbete visar att 33 procent av respondenterna har ett ”mycket stort förtroende”, 5 procent har ett ”ganska stort förtroende”. 45 procent av respondenterna har varken ett stort eller litet förtroende för centrala teamet och av dessa är 24 av 25 frivilliga. Även förtroendet för hur konsulenterna sköter sitt arbete är stort. Dock är det något lägre bland de frivilliga än hos de anställda.

Tabell 8. Oro för att arbeten/uppdrag/beslut fördröjs eller inte genomförs när de lämnas över till andra organisationsdelar



Denna fråga är något oklar då det kan vara en skillnad mellan att ett arbete fördröjs eller att det inte blir utfört över huvudtaget. Anledningen till att vi ville undersöka detta var att oron skulle kunna vara en konsekvens av otydliga roller och därmed en mindre tillit till andra organisationsdelar. Anmärkningsvärt är att nästan en tredjedel av respondenterna i ganska stor utsträckning är oroliga över att arbete/uppdrag/beslut inte genomförs eller fördröjs när de lämnas över till någon annan organisationsdel. Detta kan tolkas som aningen motsägelsefullt med tanke på resultaten i de två föregående tabellerna (6 och 7) om förtroende och kännedom hos andra organisationsdelar.

Tabell 9. Kännedom om RKUF:s organisationsstruktur



Som resultatet visar så känner 81 procent av respondenterna att deras kännedom om RKUF:s organisationsstruktur är ”ganska stor” eller ”mycket stor”. Detta ger dock ingen försäkran om att lika många vet hur den fungerar i praktiken. För RKUF skulle tydligare ansvarsroller skapa en ökad effektivitet och större trygghet (Lennéer-Axelsson & Thylefors 2005). Dubbelarbete eller överlastning kan undvikas samt missförstånd eller misstro kring vem som ska utföra en viss uppgift. RKUF:s organisationsstruktur ger en bild över de olika delarna inom organisationen. Vad som framkommit av resultaten är att många av respondenterna har god kännedom om hur denna struktur ser ut men inte vad den innebär. Störst kännedom om de olika delarna, och vad dessa gör, har de anställda. Även frivilliga ska ha kunskap i hur organisationen är uppbyggd. I ett större perspektiv kan det anses viktigt vid exempelvis värvandet av nya medlemmar då alla verksamma bör kunna svara på frågor om organisationen och stolt kunna berätta vad de olika delarna arbetar med. Fokus bör alltså ligga på att skapa en ökad kännedom på lokal nivå om vilket arbete som sker, och av vilka, på nationell nivå. Om roller och ansvarsfördelning klargörs ännu mer blir det lättare att också ta det egna ansvaret. Det finns en tillfredsställelse i att, som medarbetare i en organisation, veta

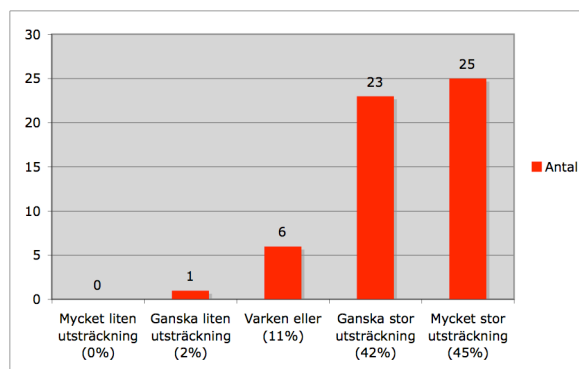
att det man ansvarar för och åtagits sig definitivt blir gjort. Att ha kännedom och förtroende för alla delar av organisationen skapar även en starkare organisationskultur (Wolvén 2000).

En organisationsdel som utmärkte sig i resultaten från detta område var representantskapet. För det första fick vi en låg svarsfrekvens från denna grupp. För det andra hade generellt sett alla liten kännedom om denna grupp och dess funktion. Detta tror vi ledde till att många svarade ”varken eller” på frågan om vilket förtroende som fanns för hur representantskapet utförde sin uppgift. Vi tolkar detta som att tanken med representantskapet i sig är en god idé men att det i dagens läge inte fungerar som planerat. Vi tror att ett fungerande representantskap främjar relationerna mellan lokalföreningarna och skapar kommunikation mellan regiongränserna. En sådan kommunikation ger möjlighet till större samhörighet.

### 5.3 Delaktighet

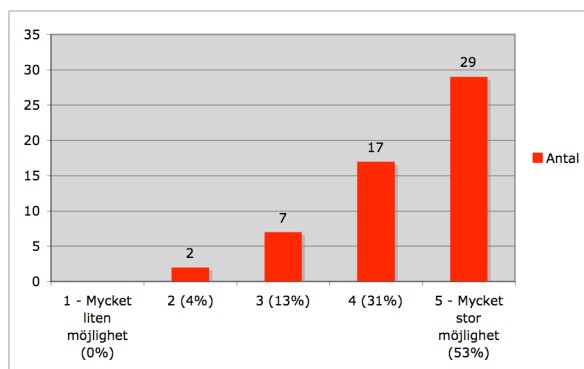
Här nedan följer en presentation och analys av de resultaten rörande delaktighet i enkätundersökningen. Då en stor del av de verksamma inom RKUF är frivilliga med ett stort personligt engagemang ville vi ta reda på om detta tas tillvara på av organisationen. Resultaten från de, två, först kommande tabellerna (tabell 10 och 11) i denna del visar att en klar majoritet i hög utsträckning kan påverka sin arbetsituation samt att driva egna frågor. Dessa resultat är mycket positiva då de främjar den psykosociala arbetsmiljön inom organisationen. Inflytande kan även minska stress och ohälsa och bidra till ökat engagemang hos medarbetarna (Thylefors 2004). Även tabell 12 visar på att frivilliga och anställda kan be om hjälp i sitt arbete.

Tabell 10. I vilken utsträckning frivilliga och anställda kan påverka sin egen arbetsituation



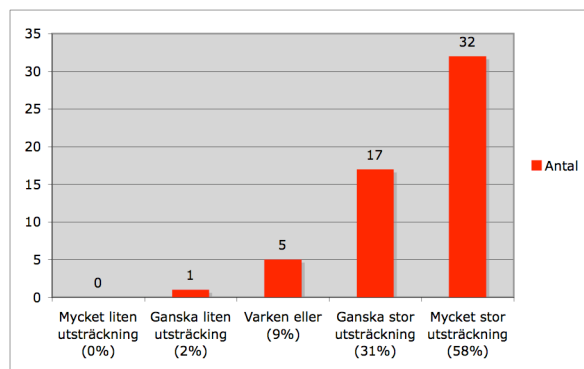
87 procent av respondenterna upplever att de i ”ganska stor utsträckning” eller ”mycket stor utsträckning” kan påverka sin egna arbetsituation inom RKUF. Enligt RKUF:s stadgar och policys så skall hela organisationen genomsyras av demokratiska ståndpunkter och som ett led i detta utgår och formas den av medlemmarnas vilja och engagemang. Med tanke på resultatet i tabell 10 så antar vi att det är något som RKUF har lyckats med eftersom möjligheten att påverka sin arbetsituation går hand i hand med ett demokratiskt arbetsklimat. Som Thylefors (2004) beskriver är inflytande ett uttryck för demokrati på arbetsplatsen som präglas av öppenhet, tillit och tolerans.

Tabell 11. Möjligheten att driva egna frågor och förslag



I den bakomliggande frågan till tabell 11 fick respondenterna skatta sin möjlighet att driva egna frågor och förslag. Skalan sträckte sig från 1 till 5. Endast siffrorna 1 och 5 var namngivna med ”mycket liten möjlighet” och ”mycket stor möjlighet”. 84 procent har angivit siffrorna 4 eller 5 som svar vilket visar att respondenterna upplever att det finns stora möjligheter att driva egna frågor inom organisationen. Denna möjlighet är viktig eftersom det personliga inflytandet är grunden till engagemanget för arbetsuppgifterna (Wolvén 2000). RKUF är som frivilligorganisation beroende av medarbetarnas engagemang och kan antas sträva efter en miljö där de kan få ge uttryck för idéer och färdigheter. Einarsson (2008) belyser i sin rapport problematiken kring möjligheten för frivilliga att driva egna frågor i länken mellan föreningsnivå och ”de högre hierarkierna”. Det kan därmed vara svårt för en individuell medlem att påverka de övergripande strukturerna medan det är betydligt lättare i den egna lokala föreningen. Resultatet från denna studie tyder inte på detta vilket kan bero på respondenternas position i organisationen i form av styrelsemedlemmar eller anställda.

Tabell 12. Utsträckning frivilliga och anställda kan fråga om hjälp i sitt arbete eller frivilliguppdrag

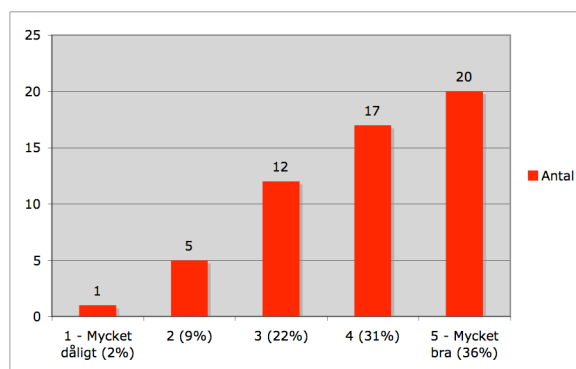


Totalt 89 procent av respondenterna anser att de i stor utsträckning kan fråga om hjälp i sitt arbete eller frivilliguppdrag. Tabell 12 tyder på ett gott samarbetsklimat med en öppenhet, tillit och tolerans som även tabell 10 indikerade. I likhet med Perez Perez & Wentzel (2005) verkar frivilliga med stor autonomi och många uppskattar delaktigheten men ändå friheten med det frivilliga arbetet. Även studier inom idrottsföreningar visar att frivilligt aktiva kan vara med och påverka sina egna villkor (Einarsson 2008).

## 5.4 Samverkan och samhörighet

Vi ville genom studien undersöka hur samverkan och samhörighet mellan medarbetarna fungerar och upplevs inom RKUF. En förutsättning för ett gott engagemang är samhörighet vilket i sin tur är beroende av tillit och trygghet mellan människor. Detta blir en nyckelfaktor för samverkan mellan medarbetare och för organisationen funktion och effektivitet (Wolvén 2000) Här nedan följer en presentation av resultaten och analys rörande samverkan och samhörighet.

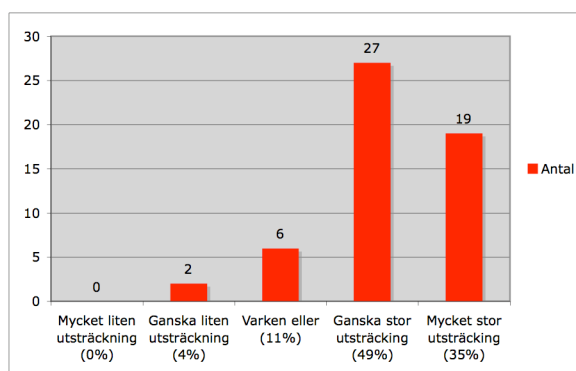
Tabell 13. Samverkan mellan frivilliga och anställda



Återigen används en 5-gradig skala där respondenterna bedömer hur samverkan, allmänt sett, fungerar mellan frivilliga och anställda inom RKUF. Resultaten visar att respondenterna generellt sett upplever att samverkan fungerar bra. Dock indikerar tabellen på att det finns behov av förbättringar.

Med tanke på organisationens uppbyggnad kan det vara en utmaning att få frivilliga och anställda att samverka. Föreställningar om att frivilliga inte genomför sitt arbete tillräckligt väl kan finnas hos de anställda. Enligt Lennèer-Axelsson & Thylefors (2005) är en förutsättning för god samverkan hänsyn och tolerans eftersom samverkan går ut på att man skall matcha och komplettera varandra, oavsett om det handlar om två individer eller flera delar av en organisation. Samverkan innebär också en känsla för var gränserna går och att man inte kliver in på varandras ansvarsområden. De frivilliga kan i sin tur ha svårt att sätta sig in i de anställdas arbetssituation och deras begränsningar.

Tabell 14. Samhörighet med RKUF som helhet



Ett internbortfall ger totalt 54 svar på frågan. Totalt anser 84 procent att de i en ”ganska stor” eller ”mycket stor utsträckning” känner samhörighet med organisationen som helhet.

Som resultaten visar så har respondenterna en relativt stark känsla av samhörighet med organisationen som helhet. Den känslan kommer eventuellt att stärkas ännu mer om kännedomen om organisationsdelarna ökar. Förutsättningarna för en stark organisationskultur är goda. Wolvén (2000) menar att en organisationskultur syftar till de gemensamma värderingar, normer och uppfattningar som delas av medarbetarna vilket stärks och skapar en trygghet och lyhördhet bland dem. Det medmänskliga engagemanget och de solidariska värderingarna delas redan av medlemmarna i organisationen så samhörigheten har egentligen att göra med just relationerna medlemmarna emellan, både lokalt och nationellt. Inom en så stor och utspridd organisation som RKUF finns det en del svårigheter med att skapa en gemensam organisationskultur. Är man dock medveten om dessa svårigheter blir det lättare att hantera och till och med att undvika dessa. Däremot måste man acceptera att det inom en så pass stor organisation inte bara finns en kultur, utan flera. Vad som försvårar den gemensamma kulturen är först och främst de geografiska avstånden och de olika tiderna som frivilliga och anställda är verksamma. Till skillnad från anställda är de frivilliga aktiva betydligt färre timmar och ingår därmed i många andra sammanhang vilket kan göra att de inte tillägnar sig den ideologi som RKUF står för i samma utsträckning som anställda. Frivilliga är kanske aktiva i många föreningar samtidigt. Inom en så stor organisation som RKUF är det vanligt att det finns en stark samhörighet inom de lokala föreningarna men att det är desto svårare att skapa starka band mellan organisationsdelarna. Ännu en av de större svårigheterna är den fragmenterade bilden av organisationen. Stort fokus ligger på den egna gruppens arbetsuppgifter vilket gör att kunskap och förståelse saknas för de andra organisationsdelarna.

## 6. Slutsatser och diskussion

Syftet med denna studie var att ta reda på hur samverkan mellan frivilliga och anställda inom RKUF ser ut idag. För att ta reda på detta använde vi oss av ett webbaserat frågeformulär i syfte att nå ut till så många som möjligt under en relativt kort tidsperiod. Vi begränsade urvalet av respondenter till anställda, lokalföreningars styrelsemedlemmar, förbundsstyrelsen samt medlemmar från representantskapet. Detta för att dessa personer i varierad omfattning har kontakt med varandra. Vi valde att inte skicka enkäten till samtliga medlemmar, även om de är aktiva frivilliga i en verksamhetsgrupp då dessa oftast har kontakt med endast lokalföreningen. Vi ville komma åt just hur samverkan fungerar mellan de olika organisationsdelarna. Utifrån det underlag vi fick från RKUF i form av en motion, motionssvar, verksamhetsberättelse, organisationsstruktur och policydokument fokuserade vi studien till tre områden; *kommunikation, roller och ansvarsfördelning* samt *delaktighet och samverkan*. Även enkäten var utformad efter dessa områden. Resultaten analyserades sedan utifrån de teorier vi fann kring dessa begrepp. I denna avslutande del besvaras de frågeställningar vi inledningsvis tog upp samt att vi diskuterar vilka slutsatser som kan dras av svaren.

### 6.1 Hur fungerar kommunikationen inom RKUF?

Då frivilliga och anställda arbetar under olika tider, på olika platser och med begränsad möjlighet till fysiska möten är kommunikationen en av organisationens tuffaste utmaningar. Inom RKUF fungerar kommunikationen relativt bra men det finns samtidigt en del som behöver förbättras. En stor anledning till att denna utredning genomfördes var att det framkommit vissa svårigheter med just kommunikationen inom förbundet. Utifrån våra analyserade resultat ser vi att problemen främst ligger i en otydlighet i vad kommunikation och även information innebär inom organisationen. Ur kommunikationssynpunkt är avstånden

mellan lokal och nationell nivå idag alldeles för stora. Största delen av kommunikationen sker via e-post. Detta forum ser vi främst som en väg för information. En dialog främjas mer vid ett fysiskt möte. Utmaningen för RKUF är att de behöver få en fungerande kommunikation även med e-post. Resultaten visar på en efterfrågan om tydlighet kring hur kommunikationen ska ske inom organisation. Det finns idag en osäkerhet kring vem ska kontaktas i vissa ärenden. Resultaten visar också på att hemsidan inte fungerar ur ett kommunikativt syfte. När respondenterna fick svara på vilket kommunikationssätt de föredrar har ingen svarat att de föredrar hemsidan. Om vi ser till den utsträckning vilken människor idag använder internet och sociala medier i kommunikativt syfte blir det tydligt att hemsidan inte utnyttjas som den resurs den kan vara. Resultaten från de öppna frågorna indikerar på att en digital mötesplats för kommunikation, information och även inspiration saknas. Trots att det idag finns en hemsida med mycket information möter den inte de behov som finns hos verksamma inom organisationen. Slutligen vill vi nämna en problematik vi stötte på under studiens gång. Då vi skulle skicka ut enkäten till urvalsgruppen var det svårigheter i att finna rätt e-postadresser och vi upplevde att det fanns oklarheter kring vilka adresser som var aktuella och vem som hade de uppdaterade listorna. I sig var detta en indikation om att det idag finns praktiska detaljer som försvårar RKUF:s kommunikation.

## **6.2 Hur tydlig är roll- och ansvarsfördelningen för frivilliga och anställda inom RKUF?**

Att ha något sånär tydliga roller inom en organisation skapar effektivitet och trygghet. Dubbelarbete eller överlastning kan undvikas samt missförstånd eller misstro kring vem som ska utföra en viss uppgift (Lenneér-Axelsson & Thylefors 2005). RKUF:s organisationsstruktur ger en bild över de olika delarna inom organisationen. Vad som framkommit av resultaten är att många av respondenterna har god kännedom om hur denna struktur ser ut men inte vad den innebär. Störst kännedom om de olika delarna, och vad dessa gör, har de anställda. Även frivilliga ska få möjlighet och, utbildning, i hur organisationen är uppbyggd. Fokus bör alltså ligga på att skapa en ökad kännedom på lokal nivå om vilket arbete som sker, och av vilka, på nationell nivå. Anmärkningsvärt var att få, inklusive representantskapet själv, hade kännedom om vad representantskapet gör. Det var även en liten del som hade ganska stort eller stort förtroende för hur representantskapet utför sina uppgifter. Detta anser vi tyder på en stark koppling mellan kännedom och förtroende vilket även syns inom samtliga organisationsdelar. Ju bättre kännedom som finns för en organisationsdel desto större blir förtroendet för att människorna i den utför sina uppgifter. Att ha kännedom och förtroende för alla delar av organisationen tror vi även skapar en starkare organisationskultur. Utmärkande för detta är just god kännedom om det egna och andras uppgifter, samt förståelse för den egna funktionen och rollen mot att nå organisationens mål. Om roller och ansvarsfördelning klargörs ännu mer blir det lättare att också ta det egna ansvaret. Det finns en tillfredsställelse i att veta att det ansvar som åtagits definitivt är fullföljt. Vidare anser majoriteten av respondenterna att deras egna arbetsuppgifter är relativt tydliga. Dock uttrycks ett behov av rollbeskrivningar för att anställda inte ska kliva in på frivilligas ansvarsområden.

## **6.3 I vilken utsträckning är frivilliga och anställda delaktiga i organisationens planering, arbete och beslut?**

När vi fokuserade på detta område ville vi komma åt i vilken utsträckning frivilliga och anställda hade möjlighet att påverka sin arbetssituation och hur delaktiga de får vara i planering och beslut kring verksamheten. Forskning har den senare tiden inriktad sig mycket på vad just dessa psykosociala faktorer gör för välmåendet och samarbetet i en organisation. Då en stor del av de verksamma inom RKUF är frivilliga med ett stort personligt engagemang ville vi ta reda på om detta tas tillvara på av organisationen. Resultaten visar att en klar



majoritet av respondenterna i hög utsträckning kan påverka sin arbetssituation, driva egna frågor samt ta hjälp av andra om så behövs. Dessa resultat är mycket positiva och gör att organisationen utvecklas och växer. Vad gäller delaktighet kan det även jämföras med att det finns relativt stark känsla av samhörighet med organisationen som helhet. Den känslan kommer att stärkas ännu mer vid en ökad kännedom om organisationsdelarna. Förutsättningarna för en stark organisationskultur är goda. Det mellanmännsliga engagemanget och de solidariska värderingarna delas redan av medlemmarna i organisationen så samhörigheten har egentligen att göra med just relationerna medlemmarna emellan, både lokalt och nationellt.

#### **6.4 Vad är den generella uppfattningen om hur samverkan och samhörighet fungerar inom RKUF?**

Överlag är uppfattningen att samverkan fungerar bra men det finns förbättringsmöjligheter även här. Som i många organisationer är bristen på tid och resurser påfrestande för samarbetet och effektiviteten. Det gäller därför att använda tiden och resurserna på bästa sätt. Att hitta de sätten kan vara svårt och kräva en del tid. Ett av de svårare samarbetsproblemen är när det finns olika målbilder för vad arbetet handlar om. För RKUF handlar snarare om att metakommunicera om på vilket sätt samarbetet ska gå till. Samhörigheten inom organisationen som helhet är stark och med tanke på dess geografiska spridning är detta positivt. Den upplevda samhörigheten kan kopplas till tillhörigheten i den egna verksamheten hos medarbetarna och därmed generera gällande resultat. Samhörigheten kan stärkas ännu mer om kännedomen blir ännu bättre om andra arbetsgrupper och organisationsdelar.

#### **6.5 Slutdiskussion**

Det ideella engagemanget är starkt i Sverige. I ett allt mer individualiserat samhälle väljer människor att engagera sig humanitärt och bidra med kollektiva insatser. Svedberg, von Essen & Jegermalm (2010) menar att orsaker till detta framförallt är viljan att ingå i sociala nätverk, möjligheten till inflytande, ett socialt ansvar och ett behov av tillhörighet. Ideell verksamhet kan fylla det luckor som samhället lämnar. En ideell verksamhet möter på det sättet ett tydligt behov. Det handlar om allt från att hjälpa till vid en naturkatastrof till att stötta flyktingar från krigsdrabbade länder eller att starta en idrottsklubb. I mångt och mycket har de ideella organisationerna stora positiva effekter på samhället oavsett politisk, kulturell, humanitär eller idrottslig nivå. Då en så omfattande del av Sveriges medborgare är ideellt engagerade är det av intresse att undersöka hur dessa organisationer fungerar. I och med detta uppdrag fick vi möjlighet att närmare studera hur en ideell organisation arbetar. Eftersom frivilligorganisationer skiljer från företag och myndigheter vad gäller kommunikation, ansvarsfördelning och delaktighet så behövs det mer kunskaper om hur en ideell organisation kan bedrivas och hur de mänskliga resurserna i form av medlemmar organiseras och leds på bästa sätt (Leopold 2006). Våra förhoppningar är att denna studie bidrar till att RKUF får en ökad förståelse kring hur organisationen kan utvecklas och blir mer effektiv och därmed fortsätta med sitt positiva bidrag till samhället.

Ett av våra fokusområden i denna studie handlar om kommunikation. Detta anser vi är RKUF:s största utmaning då en god kommunikation är en förutsättning för en välfungerande samverkan. För att organisationen som helhet ska nå sina mål kräver det att tid och energi läggs på att förbättra och förstå kommunikationen. Vi ser det som att organisationen behöver komma överens om verktyg, metoder, riktlinjer och gemensamma mål om vad kommunikationen ska innebära. Det ska finnas en kunskap om kommunikationens betydelse som genomsyrar hela verksamheten, från nationell till lokal nivå. I resultatet ser vi att tydliga

riktlinjer för hur kommunikation skall gå till saknas. I ett längre led ser vi att en förbättring av kommunikationen får positiva effekter på de barn och ungdomar som RKUF arbetar med. Att tala om kommunikation och om människors förståelse och uppfattning om varandra är aktuellt för de verksamhetsgrupper som arbetar med bland annat konflikter, mobbing, diskriminering eller flyktingfrågor. Ett ansvarstagande för den interna kommunikationen kommer även påverka den externa kommunikationen.

Det finns idag mängder av medel och verktyg för att nå ut till människor. Möjligheten för RKUF att utveckla sin kommunikation och bygga sitt nätverk är större än någonsin. Idag handlar det framförallt om kommunikation genom sociala medier. Som resultaten visade används inte RKUF:s hemsida, i den utsträckning som de skulle kunna, ur ett kommunikativt syfte. Problematiken är att människor idag översköjs av information och olika kommunikationskanaler. Det gör att en organisation får svårt att nå ut till sina medlemmar och skapa en kommunikationskanal som föredras före andra. Konkurrensen mellan de olika kommunikationsverktygen är stor. Hur kan medlemmarna engageras i kommunikationen? Hur ska RKUF skapa en digital mötesplats som är både attraktiv och effektiv?

RKUF är en organisation med starka demokratiska värderingar. De strävar efter ett samhälle där människovärdet sätts främst och att olikheter är en tillgång (RKUF:s hemsida 2011). Deras vision om att alla ska ha samma möjligheter tycker vi avspeglas i deras egna möjligheter till inflytande och delaktighet inom RKUF. Detta är något självklart inom förbundet. Varje år har RKUF ett riksårsmöte som sträcker sig över tre hela dagar. Ett stort evenemang som verkligen främjar deltagande och diskussion. På riksårsmötets handlingar står överst på försättsbladet ”Jag vill vara med och påverka!”. Detta är positivt även ur ett samhällligt perspektiv. En följd är att de stärker ungas röst i samhället och hjälper dem att påverka sin egen vardag och omgivning. Deras arbete lär barn, ungdomar och vuxna att respektera andra människor och välkomna delaktighet oavsett bakgrund och erfarenheter. I längden kan detta öka ungas självkänsla till att våga göra egna val i livet och att våga påverka sin egen situation.

Ur en personalvetenskaplig synvinkel är denna studie relevant inom flera områden. Till att börja med är det av intresse att se hur RKUF har organiserat sin verksamhet och på vilket sätt de valt att fördela resurserna mellan organisationsdelarna. Rollfördelningen får effekter på hur välfungerande arbetet och uppdragen blir. Till skillnad från vinstdrivande företag arbetar en ideell organisation med begränsade resurser och det blir en större utmaning för dem att lägga tid, pengar och teknik på exempelvis en kommunikationsplattform. Inom personalarbete är internkommunikation en stor del. I studien har vi i en del fokuserat på kommunikation via e-post vilket är aktuellt inom de flesta organisationer, oavsett ideella eller vinstdrivande. I en värld med ökad internationalisering och expanderade företag blir e-postkommunikationen en stor och självklar del på många arbetsplatser. Som personalvetare tror vi att det är av största vikt att ha kunskap och förståelse för e-postkommunikationens konsekvenser. Vilka fördelar och nackdelar som finns samt hur en organisations effektivitet kan kopplas till denna typ av kommunikation. Slutligen är kunskap som människors delaktighet och inflytande på sin arbetsplats väldigt viktigt i så väl strategiskt som operativt personalarbete.

Som en fortsättning på denna studie hade det varit intressant att fördjupa sig i hur lokalföreningarna arbetar. De som arbetar centralt måste studera och förstå arbetet som sker på lokal nivå och få inblick i de villkor som gäller där. Kraften finns i alla de lokalföreningar som är utspridda över landet. Det är därför viktigt att sätta det lokala arbetet i centrum. Inom lokalföreningarna finns många svar på hur organisationen kan möta omvärldens krav.

Verksamhetsidén, uppdragen och lokalföreningarnas arbete måste motsvara omvärldens krav och behov. Ytterligare en forskningsdimension är att granska organisationen utifrån ett ledarskapsperspektiv. Hur uppfattas ledarskap inom en ideell organisation? Finns det andra uppfattningar kring formellt respektive informellt ledarskap? Hur ska en ideell humanitär organisation ledas? Vidare kan jämförelser göras mellan olika länder. Vad är specifikt för svenska röda korsets ungdomsförbund? Fungerar något annat ungdomsförbund bättre, och i så fall varför? Vi har även funderat över om och hur organisationen förändrats över tid. Beror problemen vi studerat på de förändrade kraven från omvärlden?

Avslutningsvis vill vi poängtera betydelsen av fortsatt forskning kring ideell verksamhet. För att dessa organisationer ska kunna möta omvärldens krav på flexibilitet, förändring, teknik och nya individuella motiv till ideellt engagemang behöver kunskap och förståelse om ideella organisationers logik öka. Enligt Leopold (2006) går det inte att tillämpa ekonomi-, lednings- och organisationsmodeller från företags- och myndighetsvärlden på en ideell organisation på grund av dess struktur. De stora ideella organisationerna tillhör de svårförändliga varför det är en stor utmaning att i så stor mån som möjligt möta nutidens krav och behov. En stor del av de ideella medlemmarna är idag yrkeserfarna med stora personliga resurser. De kommer i första hand inte till den ideella organisationen för att bildas. Detta gör att de istället ställer högre krav på hur organisationen bedriver arbetet. I en värld av hård konkurrens är det nödvändigt med ett gott samarbete, fungerande kommunikation och en tydlig arbetsfördelning för att de ideella föreningarna ska bli effektivare, starkare och slagkraftigare.

## Referenslista:

- Andersson, Marie & Johansson, Åsa (2004)  
*CISV Sverige – Organisationsförändring* Lund: Sociologiska Institutionen, Lunds Universitet
- Einarsson, Torbjörn (2008) *Medlemskapet i den svenska idrottsrörelsen – En studie av medlemmar i fyra idrottsföreningar* Stockholm: Ekonomiska forskningsinstitutet vid handelshögskolan i Stockholm & Riksidrottsförbundet
- Ejlertsson, Göran (1996) *Enkäten i praktiken: En handbok i enkätmetodik*.  
Lund: Studentlitteratur
- Ejvegård, Rolf (1996) *Vetenskaplig metod*. Lund: Studentlitteratur
- Eliasson, Annika (2010) *Kvantitativ metod från början*. Lund: Studentlitteratur
- Enquist, Anders (2007) *Kommunikation på arbetsplatsen – chefen, medarbetaren, gruppen*.  
Stockholm: Prisma
- Friedman, Raymond A. & Currall, Steven C. (2003) *Conflict escalation: dispute-exacerbating model of e-mail communication*. London: Human Relations
- Hermerén, Göran m.fl (2011) *God forskningssed*. Stockholm: Vetenskapsrådet
- Larsen, Rolf-Petter (2003) *Teamentveckling*. Malmö: Studentlitteratur
- Lennér-Axelsson, Barbro & Thylefors, Ingela (2005) *Arbetsgruppens psykologi*.  
Stockholm: Natur och kultur
- Leopold, Christer (2006) *Professionell ideell – Om att verka med ideell logik*.  
Stockholm: Sober förlag
- Lundåsen, Susanne (2005) *Frivilliga insatser och hälsa*  
Östersund: Statens folkhälsoinstitut & Ersta Sköndals Högskola
- Pérez Pérez, Maria & Wentzel, Harriet (2005) *Att styra frivilliga – går det?*  
Linköping: Ekonomiska Institutionen, Linköpings Universitet
- Strid, Jan (1999) *Internkommunikation inom organisationer, företag och myndigheter*  
Lund: Studentlitteratur
- Svedberg, Lars & von Essen, Johan & Jegermalm, Magnus (2010)  
*Svenskarnas engagemang är större än någonsin – Insatser i och utanför föreningslivet*  
Ersta Sköndals Högskola
- Thylefors, Ingela (2004) *Inflytande, delaktighet och egenkontroll – en studie bland statligt anställda*. Stockholm: Utvecklingsrådet

Thylefors, Ingela (2007) *Arbetsgrupper – Från gränslösa team till slutna rum*. Stockholm: Natur och Kultur

Trost, Jan (2001) *Enkätboken*. Lund: Studentlitteratur

Wolvén, Lars-Erik (2000) *Att utveckla mänskliga resurser i organisationer – om ledarskap, organisering, kultur och kompetens*. Lund: Studentlitteratur

**Internetkällor:**

Röda Korsets Ungdomsförbund  
Tillgänglig: [www.rkuf.se](http://www.rkuf.se)  
2011-05-09

Röda Korset Sverige  
Tillgänglig [www.redcross.se](http://www.redcross.se)  
2011-05-09

## **Bilaga 1. Frågeformuläret inklusive följebrev**

### **Undersökning kring samverkan mellan frivilliga och anställda inom RKUF**

Hej!

På Röda Korsets Riksårsmöte 2010 antogs en motion som handlade om hur samverkan ser ut mellan frivilliga och anställda inom Röda Korsets Ungdomsförbund. Förbundsstyrelsen beslutade att en utredning skulle genomföras. Utredningen ska undersöka hur samarbetet fungerar mellan anställda och frivilliga inom RKUF idag samt innehålla förslag på förbättringar. Målet är att skapa ännu bättre och mer långsiktiga relationer mellan frivilliga och anställda. Resultatet av utredningen kommer att presenteras på Röda Korsets Riksårsmöte i juni 2011.

Vi är två studenter som läser Personalvetarprogrammet vid Göteborgs Universitet. Vi kommer att i form av en uppsats genomföra utredningen på RKUF. Undersökningen grundas på en enkätundersökning varför vi skickar ut nedanstående frågeformulär till Dig och ca 160 st andra frivilliga och anställda inom RKUF. Frågeformuläret beräknas ta ca 15 min att fylla i och formuläret är uppdelat i tre olika kategorier; Kommunikation, Roller & Ansvarsfördelning samt Delaktighet & Samverkan.

Det är frivilligt att delta i undersökningen men Ditt svar är av största vikt för undersökningens kvalitet. Försök svara så fullständigt som möjligt och svara gärna på alla frågorna. Du är anonym och svaren kommer att användas som underlag både till RKUFs rapport och till uppsatsen för Göteborgs Universitet.

Om Du har några problem att besvara frågorna eller har synpunkter på frågeformuläret är Du välkommen att kontakta oss via kontaktuppgifterna nedan.

Vänligen skicka in ditt svar så snart som möjligt!

Tack på förhand för din medverkan!

Vänliga hälsningar,

Anna Berntzon & David Albenius

Kontaktinformation:

anna.berntzon@gmail.com

david.albenius@gmail.com

### **1. I vilken grupp ingår du?**

Förbundsstyrelsen  
Representantskapet (välj detta även om du också ingår i en lokalförening)  
Lokalförening (styrelsemedlem)  
Anställd (centrala teamet eller konsulent)

### **2. Om du ingår i en lokalförening, i vilken region är du i så fall verksam?**

Nord  
Väst  
Öst  
Syd

### **3. Hur många år har du varit medlem/anställd inom RKUF?**

Mindre än 1 år  
1-2 år  
3-4 år  
5-10 år  
10 år eller mer

### **Kommunikation**

#### **4. Hur ofta kommunicerar du vanligtvis med andra organisationsdelar inom RKUF?**

*Exempelvis förbundsstyrelsens kontakt med anställda/lokal föreningar/representantskapet eller vice versa.*

Dagligen  
Några gånger i veckan  
En gång i veckan  
En gång i månaden  
Några gånger per år  
Högst en gång per år  
Aldrig

#### **5. Generellt sett, på vilket sätt kommunicerar du vanligtvis med andra organisationsdelar inom RKUF? Fler svar kan anges. Om du fyller i "övrigt" kom ihåg att kryssa i rutan!**

Telefon  
E-post  
Möten  
Hemsida/Intranät  
Övrigt:

**6. Vilket kommunikationssätt föredrar du?**

*Fler svar kan anges. Om du fyller i "övrigt" kom ihåg att kryssa i rutan!*

Telefon  
E-post  
Möten  
Hemsida/Intranät  
Övrigt:

**7. Är det något som hindrar eller försvårar din kommunikation med andra organisationsdelar inom RKUF? Kom med egna synpunkter och förslag!**

**8. Allmänt sett, hur tycker du att kommunikation inom RKUF fungerar?**

1	2	3	4
	5		
Mycket dåligt			
	Mycket bra		

**9. Vad fungerar bra och vad kan förbättras gällande kommunikationen inom RKUF?**

*Kom med egna synpunkter och förslag!*

**Roller och ansvarsfördelning**

**10. Anser du att dina arbetsuppgifter/ frivilliguppdrag är tydliga eller otydliga?**

Mycket tydliga  
Ganska tydliga  
Varken tydliga eller otydliga  
Ganska otydliga  
Mycket otydliga

**11. Anser du att ansvarsområdena för förbundsstyrelsen, anställda respektive frivilliga är tydliga eller otydliga?**

Mycket tydliga  
Ganska tydliga  
Varken tydliga eller otydliga  
Ganska otydliga  
Mycket otydliga



**12. Hur stor kännedom har du om följande grupper arbetsuppgifter/uppdrag?**

Frågan var i form av ett rutnät, nedan följer svarsalternativ samt grupper som bedömdes.

Svarsalternativ:

- Mycket stor kännedom
- Ganska stor kännedom
- Varken eller
- Ganska liten kännedom
- Mycket liten kännedom

Grupper som bedömdes:

- Verksamhetsgrupper
- Lokalföreningar (styrelser)
- Representantskapet
- Förbundsstyrelsen
- Konsulenterna
- Centrala teamet

**13. Hur är ditt förtroende för det sätt, på vilket följande grupper inom RKUF sköter sitt arbete?** Frågan var i form av ett rutnät, nedan följer svarsalternativ samt grupper som bedömdes.

Svarsalternativ:

- Mycket stort förtroende
- Ganska stort förtroende
- Varken eller
- Ganska litet förtroende
- Mycket litet förtroende

Grupper som bedömdes:

- Verksamhetsgrupper
- Lokalföreningar (styrelser)
- Representantskapet
- Förbundsstyrelsen
- Konsulenterna
- Centrala teamet

**14. I vilken utsträckning oroar du dig för att arbete/uppdrag/beslut inte genomförs eller fördröjs?** (när de lämnas över till någon annan organisationsdel)

- I mycket stor utsträckning
- I ganska stor utsträckning
- I varken stor eller liten utsträckning
- I ganska liten utsträckning
- I mycket liten utsträckning

**15. Vad har du för kännedom om RKUF:s organisationsstruktur?**

- Mycket stor kännedom
- Ganska stor kännedom
- Varken stor eller liten kännedom
- Ganska liten kännedom
- Mycket liten kännedom

**16. Har du övriga synpunkter kring roller och ansvarsfördelning inom RKUF?**

*Kom med egna synpunkter och förslag!*

**Delaktighet och samverkan**

**17. I vilken utsträckning har du chans att påverka din egen arbetssituation?**

- I mycket stor utsträckning
- I ganska stor utsträckning
- I varken stor eller liten utsträckning
- I ganska liten utsträckning
- I mycket liten utsträckning

**18. Vilken möjlighet har du att driva egna frågor och förslag?**

1	2	3	4
	5		
Mycket liten möjlighet möjlighet			Mycket stor

**19. I vilken utsträckning upplever du att du kan fråga om hjälp i ditt arbete/frivilliguppdrag?**

- I mycket stor utsträckning
- I ganska stor utsträckning
- I varken stor eller liten utsträckning
- I ganska liten utsträckning
- I mycket liten utsträckning

**20. Hur upplever du att personalstödet gentemot frivilliga fungerar?**

1	2	3	4
	5		
Mycket dåligt			
	Mycket bra		

**21. I vilken utsträckning känner du samhörighet med organisationen som helhet?**

I mycket stor utsträckning  
I ganska stor utsträckning  
I varken stor eller liten utsträckning  
I ganska liten utsträckning  
I mycket liten utsträckning

**22. Allmänt sett, hur upplever du att samarbetet fungerar mellan frivilliga och anställda inom RKUF?**

1	2	3	4
	5		
Mycket dåligt			
	Mycket bra		

**23. Har du övriga synpunkter kring delaktighet och samverkan?**

Från Google Dokument

## Bilaga 2. Uppdragsbeskrivning

# Upplägg och tidsram för utredning om samverkan frivilliga-personal

### Tidsram:

- För att vår förbundsstyrelse, de som styr vår organisation, ska kunna diskutera utredningen på ett möte måste det finnas ett material att presentera den 1 maj, eftersom det är sista förbundsstyrelsemötet innan Riksårsmötet, som är det högsta beslutande organet i organisationen.
- Vi räknar med att ungefär *Sex veckor* är en rimlig tid att lägga på uppdraget.

### Upplägget:

- Utredningen bör följa den antagna *motionen* (det beslut som fattades av våra medlemmar) från Riksårsmötet 2010. Beslutet från Riksårsmötet var:
  - o Att ge förbundsstyrelsen i uppdrag att, tillsammans med personal, generalsekreterare och frivilliga från lokal och gemensam nivå, utreda hur samverkan mellan personal och frivilliga ser ut idag, samt komma med förslag på hur den kan förbättras.
  - o Att resultatet av utvärderingen redovisas Riksårsmötet 2011.
- Utredningen bör alltså ge rekommendationer kring hur Ungdomsförbundet kan skapa *ännu bättre och mer långsiktiga relationer* mellan frivilliga och tjänstemän.
- Utredningen bör även undersöka vilken kännedom det finns om olika *roller* (det är viktigt att utredningen inte bara ser till personer) i organisationen idag och *ansvarsfördelning* inom förbundet. De roller som utredningen bör undersöka är framförallt frivillig-, tjänstemanna- och förbundsstyrelseledamotrollen. Behöver denna kännedom förbättras? I så fall hur skulle detta gå till?
- Utredningen bör även undersöka vilka *behov* som finns hos de frivilliga, är dessa behov samma som vad de frivilliga *förväntar sig* av personalen? Växlar stödet efter säsong och geografi?
- Hur *kommuniceras* förväntningarna och vad *bygger de på*? En annan viktig fråga som utredningen bör kunna besvara är när personalstödet *nödvändigt* och när är det *överflödigt*?
- Uppdraget avslutas genom att utredningen presenteras på Riksårsmötet 2011 i form av en *workshop*. Att förbereda och hålla i denna workshop ingår som en del av utredarens uppdrag, om det fungerar för er.