

Stockholms universitet
Institutionen för socialt arbete

Utfall och framgångsmått
inom två socialt inriktade
frivilligorganisationer

Stig Linde

Magisterprogrammet
2001
Magisteruppsats 20 p
Handledare: Bodil Eriksson

Sammanfattning

Uppsatsen är en fallstudie av frivilligt socialt arbete. Stockholms Stadsmission och Föräldraföreningen plötslig spädbarnsdöd studeras i sin olikhet. Syftet är att undersöka hur utfall och resultat beskrivs inom socialt inriktade frivilligorganisationer. Intervjuer, verksamhetsberättelser, hemsidor och annan dokumentation från organisationerna utgör det empiriska materialet.

Valet av organisationsteoretiskt perspektiv styr vad som betraktas som effektivitet. En systemteoretisk ansats synliggör en mångfald av möjliga bestämmningar.

Båda de studerade organisationerna betonar i sin redovisning av utfall aktivitet mer än effekt. Den ena organisationen beskriver på ett mångfaldigt sätt dessutom, måluppfyllelse, kvalitet, effektivitet och förverkligandet av s.k. symboliska mål. Detta kan förstås utifrån att intressenter från olika håll förväntar sig en just för deras intresse relevant resultatredovisning. I det andra exemplet beskrivs organisationens utfall mindre mångfacetterat. I denna organisation dominerar en intressentgrupp, medlemmarna. För båda organisationerna gäller att beskrivningarna av det som uträttas har tydligt värderationella drag.

<i>I. INLEDNING</i>	4
Bakgrund	4
Syfte och frågeställningar	6
<i>II. TEORETISKA PERSPEKTIV</i>	7
Frivilliga organisationer och deras sammanhang.....	7
Begrepp	7
Att förstå organisationer	9
Att förstå mål	10
Resultat och effektivitet	11
Institutionella omgivningar, normer och legitimitet	12
Resultatuppföljning i ideella organisationer	14
Gjorda undersökningar	16
Många intressenter – många mått	23
Sammanfattning av teoriavsnittet	25
Metod	26
Studiens karaktär	26
Val av organisationer	26
Intervjuer	27
Ordbruk	28
Idealtyper	28
Validitet	29
<i>III. EMPIRI</i>	30
Två olika organisationer – en presentation	30
Stadsmissionen	30
Föräldraföreningen	33
Olika strukturer	35
Sammanställning ur intervjuer och skriftligt material.....	39
Stadsmissionen	39
Föräldraföreningen	50
Sammanfattning av den empiriska redovisningen organisationsvis och nivågrupperat	55
<i>IV. ANALYS</i>	59
Olika sätt att betrakta utfall	59
Vad beskrivs?	60
Anpassning till intressenterna?	61
Praxis och poiesis	63
Sammanfattande analys	64
Diskussion	65
Att utprova en idealtyp	66
Käll- och litteraturförteckning.....	69

I. INLEDNING

Bakgrund

Den ideella sektorn har uppmärksammats alltmer under det senaste decenniet. 1990-talets hårdnande samhällsekonomiska situation och ett delvis nytt ideologiskt klimat med kritik av välfärdsstatens utformning och ett sökande efter nya lösningar utpekade som ett par förklarande faktorer¹. Sektorn kan beskrivas som mångtydig och mångfacetterad, stundtals retoriskt hyllad men relativt blygsamt uppmärksammad av samhällsvetenskapen. "...den samhällsvetenskapliga bilden av det svenska samhällets moderna utveckling och samtida tillstånd uppvisar svarta hål." skriver Erik Amnå i en forskningsöversikt från 1995.² Även den norske statsvetaren Per Selle finner det överraskande att så få har studerat frivilliga organisationer.³ Han menar att de frivilliga organisationerna i sin värdemångfald och som en struktur mellan individ och stat är en nödvändig förutsättning för en fungerande demokrati. Studier av förändringar i det Selle kallar "organisajonssamfunnet" ger insikter om allmänna samhällsprocesser och därmed om i vilken riktning vårt samhälle utvecklas.

Som ständig referens i de texter som senaste åren producerats finns SOU 1993:82, den av socialtjänstkommittén beställda kunskapsöversikten och kartläggningen av frivilligt socialt arbete i Sverige. Åtskilliga debattartiklar har också skrivits om avvägningen mellan det offentliga och "civila" samhällets åtaganden, och den ideella sektorns roll i samhället. Demokratiutredningen bidrar med en tjock tegelsten med titeln "Civilsamhället"⁴.

Denna uppsats ämne är frivilligt socialt arbete. Termen har en direkt referens till engelskans "voluntary social work" vilket visar på influenser från engelsk och amerikansk välfärdsdiskussion⁵. Även forskningen i Danmark och Norge har inspirerat den svenska utvecklingen. Mycket av det som är skrivet på svenska om detta återfinns i Sköndalsinstitutets skrift- och särtrycksserier. Socialhögskolan i Göteborg har arbetat med ett forskningsprojekt "Ideologi, kultur och metoder i frivilligt socialt arbete". Även några magisteruppsatser vid Socialhögskolan i Stockholm har ägnats detta fält: en fallstudie om frivilligcentralen Viljan⁶, en kommunstudie⁷ och en undersökning om rekrytering och ledarskap inom Svenska kyrkans diakonala arbete⁸.

¹ Svedberg, L. (1996) *Frivillighet som ideologiskt slagträ och faktisk verksamhet* Sköndalsinstitutet

² i *Medmänsklighet att hyra?* Libris 1995

³ Selle, P. & Øjmyr, B. (1995) *Frivillig organisering och demokrati* Gjøvik:Samlaget s. 25

⁴ SOU 1999:84.

⁵ Hedin, U-C. (2000) *Möjligheter och hinder. En studie av Göteborgs frivilligcenter*. Göteborgs universitet Rapport 2000:3

⁶ Östberg, F. (1996) *Frivilligcentralen Viljan - en fallstudie i frivilligt socialt arbete i 90-talets Sverige*, D-uppsats, Socialhögskolan Stockholm

⁷ Kiiik, R. (1997) *Frivilligt socialt arbete på lokal nivå, en studie av kommunernas syn på ideellt arbete*, magisteruppsats, Socialhögskolan Stockholm

⁸ Mansén Maluenda, T. (1998) *Ledarskap och rekrytering av frivilligmedarbetare i Svenska kyrkan*, D-uppsats, Socialhögskolan Stockholm

Den senare uppsatsen kan, inom sitt fält, betecknas som undantaget som bekräftar regeln. Studier kring hur det diakonala arbetet genomförs, vilka metoder som används och vilka effekter det får saknas i stort sett helt⁹. Att detta inte är något specifikt för kyrkan bekräftas av Amnå¹⁰ som reflekterar kring varför de ideella organisationerna ofta brister i kvalitetskontroll, utvärderingar och ansvarsutkrävande. Han menar att den ideella organisationens värdegrundval gör att den inte kan ifrågasättas lika enkelt som andra organisationer. ”Värderationaliteten gör att även permanenta misslyckanden ter sig mer sannolika där än annorstädes”¹¹.

Lars Svedberg pekar på några andra faktorer för att förstå bristen på utvärderingar och systematisk dokumentation av frivilligt socialt arbete¹². Det första är en inom nordisk folkreligionstradition förekommande antiakademisk och antiteoretisk hållning när det gäller att få perspektiv på de egna verksamheterna. Det andra är en kritisk hållning till att bli granskad av andra, forskare eller etablissemangen. En tredje faktor, till synes i motsats till den förra, är närheten och avhängigheten till det offentliga/professionella arbetet. Detta har inte heller, förrän under senare år, dokumenterats och utvärderats systematiskt¹³. Per Pettersson¹⁴ pekar på en annan strukturell faktor. Vissa ideella organisationer, till exempel Svenska kyrkan, har haft vad man kan likna vid en monopolsituation. I ett mer pluralistiskt samhälle uppstår, med marknadslogiska termer, en konkurrensliknande situation. Frågan om resultat som tidigare aldrig behövde ställas blir nu avgörande. ”Vad får vi för pengarna?”¹⁵ är också frågan från bidragsgivande myndigheter i sitt sökande efter ”effektivare bidragssystem”. Alla frågor till trots finns det få studier som söker svaren¹⁶. En av de få som tar sig an problematiken är Kari Jess studie ”Kvalitet för brukare”¹⁷.

I sin bok om barnvårdsorganisationer¹⁸ karaktäriserar Tommy Lundström frivilliga organisationer idealtypvis. En av flera variabler som används är ”Framgångsmått”. Detta väckte min nyfikenhet. Hur kan olika socialt inriktade ideella organisationer tänkas beskriva det goda resultatet – eller annorlunda uttryckt; vilka framgångsmått använder man?

Lars Svedberg pekar i detta sammanhang på ett avgörande fynd i den hittillsvarande forskningen; ”att den socialt inriktade frivilligsektorn består av

⁹ Stål, R. i *Diakoni - teologi, ideologi och praxis*, Tro och tanke 1999:2, Svenska kyrkans forskningsråd s. 111

¹⁰ Amnå, E. (1995) *Medmänsklighet att hyra* s.142

¹¹ a.a. s. 143

¹² Svedberg, L. odaterad stencil

¹³ se till exempel Wigzell, K. & Pettersson, L. Socialtjänsten ska baseras på vetenskap och beprövad erfarenhet debattartikel i *Socionomen* 7/1999 (ss.18-20)

¹⁴ Pettersson, P. (2000) *Kvalitet i livslånga tjänsterelationer* Karlstad University Studies s. 29

¹⁵ SOU 1998:38 *Vad får vi för pengarna? – Resultatstyrning av statsbidrag till vissa organisationer inom det sociala området*

¹⁶ Detta bekräftas också i en amerikansk forskningsöversikt Research on strategic management in nonprofit organizations i *Administration & Society*, Jul99, Vol.31 Issue 3 p.378 av Stone, M., Bigelow, B. & Crittenden, W.

¹⁷ Sköndalsinstitutets arbetsrapportserie nr 8, 1998

¹⁸ Lundström, T. (1997) *Barnvårdsorganisationer vid två sekelskiften. Frivilligt barnvårdsarbete förr och nu*. Sköndalsinstitutets skriftserie nr 10 s.74

ett flertal principiellt olikartade organisationstyper och i grunden skilda typer av verksamheter.”¹⁹.

Övergripande problemställning

Jag vill försöka förstå betydelsen av hur man beskriver resultat och måluppfyllelse inom socialt inriktade frivilligorganisationer. Dessa organisationer tillhör en större kategori som på engelska benämns non-profit organizations. Rubriken anger vad som inte är det primära målet. Organisationernas utfall må således kunna uttryckas i andra termer än monetära. Frågan är vilka uttryckssätt och ”mått” som förekommer, och vilken betydelse dessa kan ha.

Syfte och frågeställningar

Syftet är att undersöka hur utfall och resultat beskrivs inom ett par socialt inriktade frivilligorganisationer.

Hur beskriver företrädare inom socialt inriktade frivilligorganisationer, i detta fallet Stockholms stadsmission och Föräldraföreningen spädbarnsdöd, det respektive organisation åstadkommer i relation till sina syften?

I detta ”Hur” ryms flera frågor;

Vilken ”måttstock” används, det vill säga vad är det som beskrivs i verksamhetsberättelser och andra redovisningar?

Vilka syften har man inom organisationerna att beskriva sitt arbete och dess utfall på det sätt man gör?

Ett delsyfte för uppsatsen är att identifiera och diskutera faktorer och synsätt som påverkar hur frivilligorganisationer beskriver och värderar sina ”resultat”.

¹⁹ odaterad stencil

II. TEORETISKA PERSPEKTIV

Frivilliga organisationer och deras sammanhang

Först behöver jag begreppsmässigt ringa in studieobjektet. "Ideella sektorn" uppstår i litteraturen närmast som en restpost²⁰; inte marknad, icke stat, inte heller familj. Gränsdragningen är inte självklar. Selle och Øjmyr menar att förhållandet mellan vad som är offentligt och privat inte är stabilt och alltmer sammankopplat ju mer differentierat samhället blir.

Vi oppfattar frivillig sektor som en svært brei og noko diffus arena for verdifremjing, interessefremjing, problemløysing og sosiale og kulturelle uttrykksformer som ikkje er totalt penetrerte og dominerte av stats- og/eller marknadslogikk, men som kan vera det meir eller mindre, det vil seia en sektor som ikkje er autonom i absolut forstand.²¹

Organisationerna inom denna sektor är en heterogen skara, både ideologiskt och organisatoriskt. Vissa bestämmningar med generell giltighet har gjorts och redovisas nedan.

Begrepp

I de flesta skrivningar inom området hänvisas till SOU 1993:82 *Frivilligt socialt arbete, kartläggning och kunskapsöversikt*. I denna redogörs för språkbruk och ordval, där tecknas de socialt inriktade frivilligorganisationernas historia och ett antal organisationer beskrivs.

Frivilliga organisationer karakteriseras vidare i kartläggningen²² som

- bildade utifrån gemensamma idéer eller intressen,
- med viss offentlig karaktär
- med möjlighet att bildas och upplösas utan beslut från någon myndighet
- baserad på frivillig anslutning och medlemskap
- inte syftande till ekonomisk vinst.

Erik Blenberger²³ föreslår som bestämmning av den *sociala* frivilligorganisationen att den primärt ska vara inriktad på ökad välfärd för individer och grupper.

Tommy Lundström presenterar i sin studie om frivilliga barnavårdsorganisationer²⁴ ett sätt att analysera frivilliga organisationer på det sociala fältet. Han menar att det i ett internationellt, men också i ett svenskt historiskt perspektiv framträder två idealtypiska former av organisationer. Se nedan. Dessa visar på ett enkelt sätt den olikhet som ryms inom den ideella sektorn.

²⁰ SOU 1993:82 s. 37

²¹ Selle, P. & Øjmyr, B. (1995) s.58

²² SOU 1993:82 s. 36

²³ SOU 1993:82 s.40

²⁴ (1997) *Barnavårdsorganisationer vid två sekelskiften. Frivilligt barnavårdsarbete förr och nu*. Sköndalsinstitutets skriftserie nr 10

	Filantropisk organisation	Folkrörelse
Bidrag till samhället	Välfärd Hjälp till individer	Demokrati, idéer, ideologier
Organisationsstruktur	Sluten	Öppen
Hjälparens position	Professionell Volontär	Jämlike
Mottagarens position	Klient	Medlem
Tjänster till mottagaren	Personlig service Individiriktat bistånd	Företrädare Ömsesidig hjälp
Finansiering	Gåvor	Medlemsavgifter
Framgångsmått för organisationen	Ekonomisk omsättning Förmedlad hjälp	Antal medlemmar Medlemsaktivitet

Lundström betonar att blandformer är vanliga. Han menar bland annat att det finns starka tendenser till professionalisering inom folkrörelser, medan filantropiska organisationer kan fungera mer demokratiskt än vad man kan förvänta utifrån deras historia²⁵.

Idealtyperna ovan innehåller variablerna ”Bidrag till samhället” och ”Framgångsmått för organisationen” vilket är av särskilt intresse för denna undersökning.

En kritisk fråga är dock i vilken mån idealtyperna ovan står sig i tid? Selle & Øjmyr²⁶ identifierar fyra viktiga strukturella förändringar i sin studie av norska frivilliga organisationer under efterkrigstiden; en ökande specialisering, egenorganisering, centralisering och professionalisering. Inom hälso- och socialsektorn noterar de norska forskarna en kraftig framväxt av självhjälps- och intresseorganisationer. De nya har en annan karaktär än de äldre och breda sociala och humanitära organisationerna. De karaktäriseras av sin inriktning mot mycket avgränsade målgrupper samtidigt som de är intresseorganisationer som söker legitimitet och genomslagskraft. Dessa ”moderna” organisationer är inte förankrade i det geografiskt betingade lokalsamhället såsom det klassiska riksförbundet uppbyggt av sina lokalavdelningar. De är snarare uppbyggda omkring själva ”tjänsteproduktionen” till de egna medlemmarna. De stöttar den skandinaviska välfärdsmodellen samtidigt som den riktar starka krav mot det offentliga.

Det kan mot bakgrund av ovanstående vara av vikt att komplettera kategoriserande beskrivningar av frivilligorganisationer med mer processinriktade. En sådan finner jag i Lars-Erik Olssons studie av frivilliga organisationers uppkomst²⁷. Modellen för bildandet av en frivilligorganisation beskrivs i fyra steg.

- A. Samhället anger ramförutsättningarna.
- B. Det finns ett behov, i form av en uppkommen situation eller en brist.
- C. Någon formulerar detta behov och anger en lösning på det.
- D. Andra människor ser också behovet och är villiga att ansluta sig till initiativtagarens idé och lösning.

²⁵ A.a. s. 75

²⁶ Selle, P. & Øjmyr, B. (1995) s. 237

²⁷ Olsson, L.-E. (1999) *Från idé till handling*, Stockholm: Almqvist & Wiksell International

Samspelet mellan modellens fyra delar är förutsättningen för en frivillig organisations uppkomst.

Därmed är vi inne på frågan hur man teoretiskt ser på organisationer.

Att förstå organisationer

Formella organisationer har två kännetecken i förhållande till andra former av social organisation. De är upprättade för att utföra vissa uppgifter och för att främja ganska precisa mål, och de har en formaliserad struktur som bestämmer auktoritets- och arbetsfördelning.²⁸

Som organisationsbetraktare kan man ha den effektiva maskinen som förebild. Nyckelord blir då klara mål, design, genomförande, effektivitet. Brunsson och Olsen menar att formella organisationer för många är "själva inkarnationen av tron på styrning, ledarskap, makt och ordning".²⁹ De åberopar J.S. Mill som 1861 menade att institutionsutformning kan ses som en praktisk fråga. För att utveckla bra institutioner måste man definiera sina mål klart.³⁰ Å andra sidan kan institutionsutveckling ses som en spontan process. "De växer fram genom ett historiskt förlopp och en kulturell utveckling som inte styrs eller kontrolleras av någon enskild grupp reformatorer"³¹.

Abrahamsson och Andersen³² bekräftar det motsägelsefulla och menar att det i organisationsteorin står två olika ansatser mot varandra; den rationalistiska och den systemteoretiska. Beroende på vilken utgångspunkt man har för studiet så kommer man att uppmärksamma olika drag och skeenden.

- Den rationalistiska organisationsteorin utgår från uppfattningen att det är individens önskemål och ambitioner som skapar grunden för en kollektiv handling; att formulera gemensamma mål och planmässigt etablera en organisation. Denna är ett redskap för huvudmannen att nå målet. När man så skriver organisationens historik utgår man inte sällan från just grundarnas initiativ (se som exempel presentationen av Stockholms Stadsmission nedan.)

- Systemteorin står för ett annat angreppssätt. Här ses organisationen som en del av ett större samhällsmässigt system. Beroendet av omvärlden betonas. I relation till allehanda intressenter i omgivningen har organisationen att svara upp mot samhälleliga behov. Man kan beskriva det som att organisationen upprättar koalitioner och hanterar i dessa intressenternas krav och förväntningar.

De olika teorierna kan bidra med att förklara olika saker; den rationalistiska visar vad det är som gör att organisationer uppstår; systemteori beskriver bättre pågående processer.

²⁸ Brunsson, N & Olsen, J. P. *Makten att reformera* (1990) Helsingborg: Carlssons, s. 12

²⁹ a.a. s. 13

³⁰ a.a. s. 14

³¹ ibid.

³² (1996) *Organisation - att beskriva och förstå organisationer* Malmö: Liber - Hermods s. 16

Att förstå mål

Frågan om mål och målens betydelse utgör skärningspunkten mellan den rationalistiska organisationsteorin och det systemteoretiska. I den förra syns målfokuseringen enkel; huvudmannens mål och uppfyllelsen av dessa. I systemteorin tonas målets betydelse ner; mål är snarare något som uppstår genom organisationens samverkan med sina intressenter. Man kan uttrycka det som så att i den rationalistiska teorin är målen en oberoende variabel - och styrande för organisationens aktivitet. Ett systemiskt synsätt uppfattar målen som en beroende variabel - beroende av övriga aktiviteter inom, och utom, organisationen.

För att kunna studera en organisations utfall kan vi inte undgå att skärskåda vilka mål som finns. Richard W. Scott³³ pekar på att mål används på olika sätt inom organisationer, vilket gör organisationsstudier förrådiska. Mål kan sägas ha olika funktioner.

Som tidigare beskrivits spelar det roll vilket perspektiv man väljer. För den som ser organisationen som en formaliserad struktur skapad för preciserade mål utgör förstås målen kriterier för att skapa och välja bland alternativa riktningar. Här har målen en *kognitiv* funktion.

Där man ser organisationer som kollektiv där man utifrån gemensamma intressen söker en struktur för att fungera och överleva (det Scott benämner "the natural system perspective") fungerar målen på ett annat sätt. De utgör snarare en källa för identifikation och motiverar deltagarna. De kan nyttjas som ideologiska bestämningar och attrahera människor att ansluta sig. För att engagera människor bör målen ha *fokuserande* och *motiverande* egenskaper³⁴.

En tredje organisationsteoretisk "skola" tänker sig organisationen som ett system av varandra beroende aktiviteter, tätt eller löst sammankopplade. Denna koalition av intressen är i hög grad influerad av omgivningen, till den grad att gränserna kan synas otydliga. Detta synsätt kallar Scott öppna system ("the open systems perspective"). Här kan man tala om måls *symboliska funktion*. Dessa brukar kungöras på en organisations institutionella nivå i strävan att legitimera organisationens syften genom att betona deras mer övergripande sociala funktioner.

The goals an organization espouses, the goals it appears to be serving, the goals it embodies and is perceived to represent – these symbolic goals have important effects on the organization's ability to acquire legitimacy, allies, resources, and personell.³⁵

Det är inte svårt att förstå att det uppstår intressekonflikter inom organisationer. Vaga och allmänna målbeskrivningar kan vara tillräckliga - och

³³ Scott, W. Richard (1992) *Organizations: rational, natural and open systems* (3 ed.) Eaglewood Cliffs: Prentice Hall International Editions.

³⁴ "cathetic", Scott (1992) s. 285

³⁵ Scott (1992) s. 285

utmärkta - för att motivera människor. Samtidigt ger de dålig kognitiv vägledning och är sannolikt svåra att utvärdera. I symboliska mål kan människor i än högre grad läsa in sina egna preferenser.

Vad blir konsekvensen för synen på utfall och resultat?

Resultat och effektivitet

Begreppet effektivitet blir utifrån rationalistisk organisationsteori detsamma som måluppfyllelse³⁶. Detta förutsätter en klar förståelse om vem som bestämmer målen. Med hjälp av Scotts distinktioner är det lätt att förstå att systemteoretikerna genast ställer en rad kritiska frågor om - vem som har vilka mål; förekomsten av officiella och verkliga mål och huruvida det råder konsensus om målen.³⁷

Naturligtvis tillfredsställs inte de systemteoretiska betraktarna av ett enda effektivitetskriterium³⁸. Olika organisatoriska funktioner bör utvärderas efter olika kriterier och omfatta både medel (process) och mål (resultat).

Ett sådant kriterium är *överlevnad*³⁹. Organisationer kan ses som organiska system uppfyllda av stark drift att upprätthålla sitt eget system.⁴⁰ Scott pekar på en i sammanhanget relevant fråga; ”How well is the organization doing for itself?”⁴¹

Organisationsmässig effektivitet kan även beskrivas som en förhandlingsposition, det vill säga organisationens förmåga att utnyttja sin omgivning för anskaffande av resurser. Detta synsätt kritiseras⁴² för att vara för begränsat. För många organisationer, inte minst frivilligorganisationer, är resursinsamlandet fr.a. ett medel för att nå uppsatta mål. Överskott i budgeten kan vara ett tecken på ineffektivitet, det vill säga att man inte utträttat det man borde.

Men alla kriterier är inte lika sofistikerade. Ett grundläggande kriterium är *aktivitet*, betraktat som en respons på hur organisationen svarar på omgivningens krav och behov.

Anpassningsförmåga och *flexibilitet* är andra i litteraturen⁴³ förekommande effektivitetskriterier.

Organisationsmässig effektivitet kan också uppfattas som det *bidrag* organisationen ger *till nästa, högre nivå* inom samhällets struktur (suprasystemet). Denna form av ”resultat” kan vara att organisationers arbete eller produktion har en funktion för en vidare krets än någon enskild intressegrupp - till

³⁶ Begreppet är inte entydigt. Förutom målrealiseringsgrad används begreppet för ekonomiska analyser där värdet av insatsens utfallseffekter ställs i relation till insatsens kostnader i kronor. Se vidare Vedung (1998) s. 201 ff.

³⁷ Abrahamsson, B. & Aarum Andersen, J. (1996) s. 189

³⁸ A.a. s.192

³⁹ Abrahamsson, B. & Aarum Andersen, J. (1996) s.192 refererar Katz och Kahn (1978) *The Social Psychology of Organizations*. New York: John Wiley & Sons.

⁴⁰ se även Scott (1992) s.24

⁴¹ a.a. s.345

⁴² Knoke, D. & Prenskey, D. (1984) What relevance do organization theories have for voluntary associations? i *Social Science Quarterly* vol 65 nr 1 s. 3-19

⁴³ Scott (1992) s. 344

exempel för medborgarna eller för marknaden.⁴⁴ Detta är i det närmaste omöjligt att mäta.

Sammanfattningsvis är måluppfyllelse av vikt enligt rationalistisk teori. Enligt systemteorin är detta bara en av flera kriterier på effektivitet. Andra kriterier är förmågan att anskaffa resurser, bibehålla sin existens som social organism, interagera och samarbeta med den yttre miljön.

Av det senare följer att det är många intressenter som kan tänkas vilja yttra sig om en organisations effektivitet. Dessa kan vara brukare, stiftare, långivare, massmedia, politiker eller leverantörer, de kan vara socialtjänstförvaltning, andra föräldraföreningar, sponsorer, Socialstyrelsen eller Folkhälsoinstitutet.

Institutionella omgivningar, normer och legitimitet

Brunsson och Olsen⁴⁵ använder begreppet "institutionaliserade omgivningar". De menar att formella organisationer är förankrade i och uttryck för mer omfattande institutioner, exempelvis genom bidragsberoende, allianser eller professionsintressen. Begreppet utgår ifrån att organisationer hämtar stöd utifrån inte bara genom sina produkter. Också organisatoriska strukturer, processer och ideologier är viktiga för organisationers legitimitet.⁴⁶ Brunsson och Olsen pekar på att omgivningar inte bara, och ibland inte ens primärt, är intresserade av de tjänster och produkter en organisation skapar. Organisationer värderas också utifrån om viktiga grupper i omgivningen uppfattar dem som rationella, effektiva, rimliga, rättvisa, naturliga och moderna.⁴⁷ Intressant nog för denna studie fortsätter de med att notera att värderingar

som på detta sätt är en del av en kulturell ordning är särskilt viktiga för organisationer där det är svårt att värdera kvalitén på produkterna och där sammanhanget mellan strukturer, processer och ideologier å ena sidan och produkter å andra sidan är oklar.⁴⁸

Det är min bestämda mening att många frivilligorganisationer mycket väl kan karaktäriseras på detta sätt. Det gäller förvisso inte enbart ideella organisationer utan även offentlig förvaltning, skolor eller konstmuseer vars villkor skiljer sig från industriföretag och andra tekniska organisationer som finns på en marknad. Mål och medelrelationer är ofta oklara och effektivitet och produktivitet är svåra att mäta.⁴⁹

De normer som åläggs organisationen kan vara i form av regelverk men också moden exempelvis gällande organisationsstrukturer. Centralisering, decentralisering, kvalitetssäkring och former för budgetredovisning är exempel på detta. Brunsson och Olsen hävdar att ideologier och mål kan vara väl så viktiga för stödet utifrån. Om man inte helt kan leva upp till normerna om effektivitet eller serviceorientering så "kan det vara viktigt att man klargör att

⁴⁴ Abrahamsson, B. & Aarum Andersen, J. (1996) s. 193

⁴⁵ Brunsson, N. & Olsen, J.P. *Makten att reformera* (1990) Helsingborg: Carlssons

⁴⁶ A.a. s. 253-254

⁴⁷ A.a. s. 19

⁴⁸ A.a. s. 19 hänvisande till bl.a. Meyer, J.W & Scott, R.W. 1983 *Organizational environments: Ritual and Rationality*. Beverly Hills, Calif: Sage Publications.

⁴⁹ Borell, K. & Johansson, R. (1996) *Sambället som nätverk* Lund: Studentlitteratur s.39-40

man strävar så gott man kan för att nå mål som har stark förankring i det omgivande samhället”⁵⁰.

För att söka svaren på denna uppsats frågeställningar räcker det således inte med ett ensidigt målrationellt perspektiv. Vid studiet av frivilligorganisationer kan vi enligt de refererade organisationsteoretikerna förvänta målsättningar av olika slag. Varierande mål innebär varierande målgrupper. Det fortsatta studiet av organisationernas ”utfall” måste alltså ägna uppmärksamhet åt de studerade organisationernas relation till aktörerna i sin omvärld. För att i det empiriska materialet uppfånga denna mångfald krävs en struktur.

Fyra nivåer

Om man vill studera ett fenomen i dess sammanhang föreslår den brittiske sociologen Layder användandet av sin ”forskningskarta”.⁵¹ Där pekar han ut fyra ”beståndsdelar” för en sådan studie:

det övergripande sammanhanget;
den omedelbara omgivningen;
den sociala interaktionen;
och individuella egenskaper.

Sociologen Mats Ekström har gjort en översättning av Layders forskningskarta till den aktuella terrängen.

Modell:

*Frivilliga organisationer i spänningen mellan individer och samhällskontext*⁵²

Nivå 1

MAKRO/SAMHÄLLE

De frivilliga organisationernas relationer till andra organisationer, till institutioner, generella kulturella värderingar, politiska och ekonomiska strukturer samt samhällsliga utvecklingstendenser.

Nivå 2

SOCIALA ORGANISATIONER

Frivilliga organisationer som förmedlande länkar mellan makro och mikro. Olika organisationers gemensamma och skilda karakteristika i termer av kollektiva resurser, organisationsstruktur, social kontroll, normer, varaktighet, öppenhet, målsättningar, kriterier för tillhörighet etc.

Nivå 3

SOCIAL HANDLING OCH INTERAKTION

Sociala handlingar och social interaktion inom ramen för olika organisationer. Meningsskapande kommunikation, samverkan, beroenderelationer och maktrelationer. Rutiner, strategiska och rituella handlingar som konstituerar, reproducerar och förändrar de frivilliga organisationerna.

⁵⁰ Brunsson, N. & Olsen, J.P.(1990) s. 20

⁵¹ Danermark, B., Ekström, M., Jakobsen, L. & Karlsson, J.CH. (1997). *Att förklara samhället*. Lund: Studentlitteratur. s. 241

⁵² Ekström (1995). I Amnå (red) *Medmänsklighet att byra*. s.175

Nivå 4

INDIVIDEN

De innebär som engagemanget och handlandet i de frivilliga organisationerna har för individens identitet, erfarenheter och känslor. Engagemanget som relaterat till individens behov och biografiska erfarenheter.

Givetvis är nivåerna en teoretisk konstruktion. Det sker hela tiden rörelser där händelser återverkar på alla nivåer.

Resultatuppföljning i ideella organisationer

I ett kapitel i forskningshandboken "The nonprofit sector"⁵³ beskriver Kanter och Summers dilemman när det gäller att mäta det som utförs i och genom ideella organisationer. Man konstaterar inledningsvis att för företag är finansiella mått centrala, inte bara därför att vinster är lätta att mäta utan också för att dessa indikerar både marknadens efterfrågan och organisationens förmåga att arbeta effektivt.

Annorlunda är det för frivilliga organisationer där vinstintresset inte är det primära. Dessa har konstituerat sig utifrån sitt uppdrag, sin mission, eller de tjänster som de erbjuder och inte på grund av ekonomiska motiv. Kanter och Summers menar att uppmärksamheten inom ideella organisationer tenderar att riktas mer åt sitt syfte än åt de faktiska resultaten. Värdet i en organisations ändamål kan i sig själv bli det som blir måttet. Med andra ord att en organisations existens i sig är så eftersträvansvärd att behovet, eller intresset, av att få se resultat minskar. Författarna menar att eftersom ideella organisationer tenderar att tro på sin egen funktion (sic!) så är misslyckandet att inte nå sina mål inget svaghetstecken. Snarare är det ett tecken på att ansträngningarna att nå dit måste intensifieras!

Utifrån detta resonemang förefaller det rimligt att förvänta en större betoning på arbetsinsatser och dito processer än av ändamålsenliga resultat och effekter i frivilligorganisationernas verksamhetsredovisningar.⁵⁴ Med andra ord, frågorna Vad som gjorts? och Hur? torde ha större utsikter att besvaras än frågor om vilka effekter och resultat som uppnåtts.

Scott pekar på en mer komplex modell för utvärderingar⁵⁵. Här utgår man från en kombination av två faktorer:

1. huruvida de eftersträvansvärda målen är tydligt formulerade eller oklara, och

⁵³ Kanter, R.M. & Summers, D.V. (1987) Doing well while doing good: Dilemmas of performance measurement in Nonprofit organizations and the need for a multiple-constituency approach, *The nonprofit sector a research handbook*, Powell W.W. (Ed.), New haven: Yale University Press ss.154-166.

⁵⁴ Scott (1992) s. 350

⁵⁵ a.a. s.352

2. om föreställningarna om relationerna mellan orsak och verkan är klargjorda eller ofullständiga.

Om målen är klara och kausaliteten känd kan man utvärdera *effektivitet*, det vill säga huruvida en önskad effekt åstadkoms med minsta möjliga insats.

Om målen är klara men relationen mellan orsak och verkan osäker kan man pröva den *instrumentella* måluppfyllelsen, det vill säga utröna om det önskvärda tillståndet är uppnått utan att kunna uttala sig om strategin och resurserna.

När målen i sig är mångtydiga eller på annat sätt oklara måste organisationen tillgripa ”*social*” utvärdering (social tests). Med detta menas värderingar gjorda med hjälp av konsensus eller någon adekvat auktoritet. Validiteten är avhängig hur många, eller vem, som ger bekräftelsen. Organisationer som opererar bland institutionella omgivningar är beroende av detta sätt att mäta måluppfyllelsen.

I sammanhanget är det relevant att aktualisera Max Webers idealtypiska begrepp⁵⁶:

- En social handling kan vara målrational, bestämd av förväntningar på att aktören ska uppnå egna kalkylerade mål.
- Den sociala handlingen kan vara värderationell, bestämd av en medveten tro på ett beteendes etiska, estetiska eller liknande egenvärde. Detta oberoende av beteendets resultat.

Aristoteles benämner sådana handlingar som har ett eget inneboende värde *praxis*.⁵⁷ Det goda ligger i handlingen som sådan. De praktiska handlingar som leder till en produkt, ett resultat eller uppfyllt mål kallas *poiesis*. Silfverberg (1999) är tveksam till om skillnaden, i vardagslivets handlingar, går att urskilja. Det är också så att vi kan ha olika synsätt på ett och samma fenomen. Att förflytta sig från punkten A till B kan vara en *poiesis*-handling. Den njutningsfulla promenaden är snarare en *praxis*-handling.

Idealtypiskt hävdar Silfverberg att distinktionen finns och bör användas, ”inte minst i vårt tekniskt rationella samhälle”⁵⁸.

I organisationslitteraturen talas det ibland om två resurser - eller valutor - ; dels kronor, dels tro/ lust/ energi⁵⁹.

De finansiella måtten är naturligtvis inte oviktiga. Det är värt att notera att den ideella sektorn har en stor ekonomisk betydelse. Den svenska frivilligsektorn omsätter omkring fyra procent av BNP, vilket placerar Sverige högt i en jämförelse med andra västeuropeiska industriländer.⁶⁰ De monetära måttenheterna har i det här sammanhanget teoretiska svagheter. De ger endast begränsad information om en ideell organisations resultat utifrån sitt syfte⁶¹. Det finns ingen direkt relation mellan de tjänster en frivilligorganisation

⁵⁶ Weber, M. (1983) *Ekonomi och samhälle, Förståelsesociologins grunder*, Lund: Argos förlag

⁵⁷ Silfverberg, G. (1999) *Praktisk klokhet* Stockholm: Symposium

⁵⁸ a.a. s. 104

⁵⁹ Lindgren, M. & Hjelm, G. (1995) *Kartbok för idéburna* Kairos publishing, sid. 63

⁶⁰ Lundström T. & Svedberg L. Svensk frivillighet i internationell belysning – en inledning i *Socialvetenskaplig tidskrift* 2-3 1998 s.112

⁶¹Undantag är utfallet av entreprenader, köp av tjänster eller uppfyllandet av s.k. stödjande mål, ”support goals”, se Scott (1992) s. 344, exempelvis gällande insamling av gåvomedel.

tillhandahåller och de inkomster som den mottar för att kunna erbjuda tjänsterna⁶².

Att "göra gott" berör - eller baseras på - frågor om samhälleliga värderingar som människor sällan är ense om. Det är denna faktor - de sociala värdena i relation till de ekonomiska - som komplicerar bedömningen av de ideella organisationernas utfall. Det är därför intressant att ta del av några försök att värdera frivilligorganisationer på det sociala fältet.

Gjorda undersökningar

Staten, i gestalt av Socialstyrelsen och Statskontoret, har publicerat tre studier där man uppenbart söker efter "mått" och mätmetoder för att beskriva det som frivilliga organisationer åstadkommer. En av Statskontorets studier berör det bidrag som organisationer ger till samhället i en vidare bemärkelse, men det utvecklas inte särskilt. För att belysa detta vill jag också referera forskningsstudier varav den ena är en avhandling om Föräldraföreningen plötslig spädbarnsdöd.

Socialstyrelsen utvärderar ideella organisationer.

Rapporten "*Socialstyrelsen följer upp och utvärderar 1994:8 Ideella organisationer och missbrukare.*" är en granskning av sex frivilligorganisationer som får statliga bidrag. Organisationerna var De kristna samfundens nykterhetsförbund (DKSN), Föräldraföreningen mot narkotika (FMN), Länkens Kamratförbund, Länkarnas Riksförbund, Riksförbundet för hjälp till läkemedelsmissbrukare, (RFHL) och Verdandi. Syftet med arbetet var att bedöma organisationens insats och nytta.

Granskarna (Sinova AB) tittade på verksamhetsberättelser, räkenskapsberättelser och genomförde också intervjuer. Detta gav en översiktlig beskrivning av varje organisations arbete och arbetsformer, bland annat könsfördelningen i styrelserepresentationen. I granskningen ingick också att bedöma effekten av verksamheten. För detta syfte intervjuade man, i en s.k. omvärldsanalys, fyrtio personer på sex orter som yrkesmässigt arbetar med missbrukare, bland annat inom socialtjänsten. Till effektvärderingen fick föreningarna själva bidra med en kort skrivelse om hur de ser nyttan av den egna verksamheten.

Det statliga perspektivet och de frivilliga sammanslutningarnas skiljer sig åt. Granskarna sammanfattar varje organisationsredovisning med en ruta, exempelvis⁶³:

"Hur stor nytta gör Kamratföreningen?
Av de nio intervjupersoner som uppger att de har kontakt med en kamratförening är det

- två som uppger att föreningen gör stor nytta och
- fyra att de gör viss nytta."

⁶² Scott (1992) s. 350

⁶³ Socialstyrelsen(1994) *Socialstyrelsen följer upp och utvärderar 1994:8 Ideella organisationer och missbrukare.* s.46

Organisationerna själva beskriver sitt arbete⁶⁴ i texter som är bilagda granskarnas. Här redovisar jag organisationernas beskrivningar sammanfattade som teman och skiktade efter Leyder/Ekströms karta⁶⁵:

Nivå 1 MAKRO/SAMHÄLLE:

Opponent, kamporganisation, påtryckare, socialpolitiskt språkrör, berikande samverkanspartner till bland annat Socialstyrelsen och förtroendevalda	FMN, Verdandi, Länkens kamratförbund RFHL
Inspirerar internationellt	FMN

Nivå 2 SOCIALA ORGANISATIONER:

Riksorganisationen riksomfattande länk som främjar lokala insatser	DKSN
Förebyggande arbete	FMN
När speciell målgrupp; missbrukare med inget eller dåligt socialt skyddsnät	DKSN, RFHL, Verdandi
Förändrat synsätt hos socialtjänsten	FMN

Nivå 3 SOCIAL HANDLING OCH INTERAKTION

Idé- och metodutveckling, effektiva utvecklingsinsatser, föregångare (ex behandlingshem)	DKSN, RFHL
Kunskapsförmedlare, trovärdig och kompetent informatör	DKSN, FMN, Länkens kamratförbund
Klientperspektivets kvalitet	RFHL
Förtrogenhetskunskap; "bra på människor"	DKSN
Utbildar medlemmar, bland annat föreningskunskap, för att skapa självförtroende	Länkarnas Riksförbund, Länkens kamratförbund, Verdandi
Var medlem tillgodogör sig samvaron och hämtar styrka inom föreningen som dom sedan har till hands för nya medlemmar. Organiserar - JAG blir VI - för att integrera	Länkarnas Riksförbund, Verdandi

Nivå 4 INDIVIDEN

Tillgängligt stöd i vardagen	Verdandi
Förtroende och upprättelse	FMN

Rubrikerna kunde sammanföras och tematiseras i högre grad än jag gjort här men då skulle man också mista valörerna i de olika organisationernas språk.

Socialstyrelsen värderar i sin sammanfattning att "Nytan" (Socialstyrelsens citattecken) av organisationernas arbete är stor och menar att staten får god

⁶⁴ A.a. ss. 74-85

⁶⁵ Se s. 12

valuta för pengarna.⁶⁶ Man menar dock att formerna för verksamhetsbeskrivningar och redovisningar behöver utvecklas.

Socialstyrelsen själv påstår sig ha dragit nytta av rapporten genom att "Underlag för medelstildelning har blivit bättre och vissa principer för framtida bidragsgivning har kunnat slås fast"⁶⁷. Man menar också att man bör utarbeta tydligare kriterier som grund för bidragsgivningen. Sådana kriterier kan vara⁶⁸ att organisationen arbetar med eller för socialt prioriterade målgrupper, fyller ett tomrum eller är ett bra alternativ till offentlig verksamhet, är effektiv, visar öppenhet och noggrannhet, tillika en rimlig grad av självfinansiering samt gör "nytta" och kan visa det.

Socialstyrelsens handläggare menar⁶⁹ att de själva lärde

- att man för sin egen del bör aktivera dialogen med organisationerna och bistå med riktlinjer och generellt stöd för att höja kvaliteten i organisationernas redovisningar.
- att riksorganisationen, som får det statliga stödet, är viktig för att minska sårbarheten i den lokala verksamheten.
- att mångfalden bland organisationerna är viktig för individen.

Socialstyrelsens granskning av de sex ideella organisationerna präglas av ett kontrollmotiv. Avsaknaden av dialog är påfallande. För organisationerna själva framkommer sannolikt inget nytt, knappast ens i de sammanställda recensionerna av respektive verksamhet.

Man kan diskutera i vilken grad Socialstyrelsens syfte med granskningen har uppfyllts, det vill säga syftet att bedöma organisationens insats och nytta. Man har, märk väl, inte tillfrågat någon s.k. brukare utan bara inhämtat recensioner från ett oklart och relativt begränsat urval av intervjupersoner⁷⁰. Vad "nytta" är syns inte definierat. Hur Socialstyrelsen kan bedöma att staten får valuta för pengarna är höljt i dunkel.

Det Socialstyrelsens utvärderare i realiteten gör är att kontrollera om organisationerna uppfyller en rad önskvärda normer, vad vi kan kalla de institutionella omgivningarnas förväntan på ex. modernitet⁷¹ och effektivitet, men syns knappast intresserade att ta reda på "nyttan" i någon annan mening. Socialstyrelsen exemplifierar i detta fallet väl resonemanget om "institutionella omgivningar" ovan.

Det är också tydligt att de studerade frivilligorganisationerna söker sina målgrupper med olika formulerade mål på olika samhällsnivåer.

⁶⁶ Socialstyrelsen (1994) s.7

⁶⁷ A.a. s.3

⁶⁸ A.a. s.9

⁶⁹ A.a. s.8

⁷⁰ A.a. s.12

⁷¹ ex. jämställdhetsaspekter

Statskontorets studier

1993 uppdrog regeringen åt Statskontoret att studera de samhällsekonomiska effekterna av den ideella sektorns verksamhet. I bland annat fallstudier har man studerat frivilligcentraler och resursbanker. Studierna gjordes för att skapa en grund för att diskutera omfattningen och inriktningen av det offentliga stödet till den ideella sektorn.

Undersökningen ”*I samhällets intresse - En samhällsekonomisk studie av den ideella sektorn, Statskontoret 1995:7*” nämner tre kategorier av samhällsekonomiska effekter;

- externa effekter,
- fördelningspolitiska effekter och
- demokratiska effekter.

Med *externa effekter* menas att de inte regleras av marknaden. Som en sådan effekt antas att anhöriga till brukare av frivilliga tjänster avlastas.

En *fördelningspolitisk* konsekvens kan vara att det är grupper som är angelägna att stödja som tar del av frivilligcentralens tjänster. Som grupper med behov av stöd nämns pensionärer och ensamstående mödrar med låga inkomster.

Med *demokratisk effekt* menas förekomsten av socialt kapital. Eller med andra ord i vilken omfattning det frivilliga alternativet bland annat bidrar till att öka det enskilda ansvarstagandet i samhället, jämfört till exempel med ett offentligt alternativ.

Utredarna menar att ytterligare ett "samhällsekonomiskt intäktslag" måste tilläggas för att verksamhetens fulla värde ska kunna relateras till dess kostnader. *Värdet för de personer som utför frivilliga insatser* kan antas vara betydande.

När man i studien gör en jämförelse mellan 18 olika föreningskategorier med avseende på samhällsekonomiska kostnader och värden, beaktas enbart den del av det totala värdet som varit möjligt att mäta, det vill säga inte de ovan nämnda utan de direkta effekterna. Värdet uttrycks i termer betalningsvilja; av vad deltagare/mottagare är beredda att betala i kronor för att delta i föreningsaktiviteter. Här tillämpas en s.k. direkt metod, Price sensitivity model, för att mäta föreningsmedlemmarnas vilja att betala.

Man frågar om nivåer där intervjupersonen

anser det billigt att delta;

dyrt men överkomligt;

och var gränsen går då man inte längre skulle fortsätta i föreningsaktiviteterna.

Resultatet av mätningen ger, enligt Statskontoret, en uppfattning om hur väl föreningarna tillgodoser efterfrågan. Denna efterfrågan, det vill säga betalningsviljan, speglar deltagarnas/mottagarnas värdering av föreningens verksamhet. Hög betalningsvilja uttrycker stor tillfredsställelse, och vice versa.

Resultaten visar att viljan att betala uttryckt i kronor per år är störst inom idrottsföreningar. Medlemmarna i ryttar- och båtföreningen är också relativt betalningsvilliga. Betalningsviljan är lägre hos medlemmarna i de socialt inriktade föreningarna och hos medlemmar i kultur- samt barn- och ungdomsföreningar.

Rapporten beskriver också en jämförande analys vad gäller bidrag per deltagare och medlems- och deltagaravgifter. Utifrån antagandet att offentliga bidrag tas bort visar beräkningarna följande. Om stödet tas bort från handikapp, nykterhets- och missbrukarföreningar så antas deltagandet minska. Detta kan också tänkas avta i bland annat idrottsföreningar och barn- och ungdomsföreningar. För till exempel båtföreningar och frivilliga skytteföreningar väntas inte ett reducerat offentligt kontant stöd få några konsekvenser för deltagandet i föreningen. Detta är nog studiens huvudsakliga poäng – att visa på vilka organisationer som är känsliga för ändringar i det kommunala bidragssystemet.

I rapporten ”*Vännens vän - det samhällsekonomiska värdet av en frivilligcentral*, Statskontoret 1995:8” är grundfrågan om det är samhällsekonomiskt motiverat att stödja frivilligcentraler.

Den valda metoden kallas conjoint analysis och betecknas som en indirekt metod. Genom att låta intervjupersoner rangordna olika alternativ av en tjänst söker man skatta individernas värdering av de egenskaper som beskriver tjänsten. Alternativerna i studien gäller bland annat hur ofta hjälpen ges, vem som ordnar hjälpen, om det är samma person som hjälper och vad brukaren är beredd att betala för hjälpen.

Metodansatsen medför svårigheter. Utredarna konstaterar att det innebär en "mental" tröskel att fråga "vad är Du beredd att betala" för en frivillig insats. Att "värdera" en insats innebär heller inte en omedelbar konkretisering uttryckt i kronor.

När brukarna i undersökningen jämför med de andra efterfrågade egenskaperna anser de som ett mycket viktigt kriterium att inte behöva betala för frivilliga insatser. De frivilliga å sin sida anser det relativt viktigt att inte få ersättning för sina insatser⁷². Utredarna ställer frågan om den låga betalningsviljan, trots att det tycks finnas ett behov av insatser, beror på brukarnas låga disponibla inkomster?

En alternativ frågeställning är om brukarna anser att de frivilliga insatserna är utan värde? Utredarna svarar själva: "Förmodligen inte. Om värdet var lika med noll skulle brukarna inte vilja utnyttja tjänsterna och frivilligcentraler skulle inte existera. Ekonomisk teori och den valda mätmetoden tycks inte räcka till för att belysa värdet av det frivilliga insatserna."⁷³

Statskontorets studier visar på svårigheten att relatera värdet av frivilliga insatser till kronor och ören. Däremot lyckas man göra jämförelser mellan organisationslag och egenskaper hos frivilliga tjänster. Därmed kan man också visa på den ekonomiska sårbarheten hos vissa grupper och de organisationer som relaterar till dessa. Det man får kunskap om är det som Olsson⁷⁴ betecknar som samhälleliga ramförutsättningar eller, med andra ord, omgivningarnas betydelse.

⁷² Statskontoret, *Vännens vän* 1995:8 s.11

⁷³ Statskontoret, *Vännens vän* 1995:8 s.54

⁷⁴ Olsson, L.-E. (1999)

När det gäller föreningarnas bidrag till överordnade samhällsstrukturer noterar både Statskontoret och andra att det existerar, men att det finns flera problem med att fastslå organisationens effektivitet⁷⁵. Ett problem är att organisationer har många varierande syften och därför torde frambringa utfall av många olika slag. De vidare effekterna förgrenar sig i sin tur vidare till oöverblickbarhet. En annan fråga är om vi ska definiera effektivitet som det organisationen gör för andra eller vad den gör för sig själv.⁷⁶ Detta går heller knappast att renodla. Som exempel kan nämnas att Föräldraföreningen plötslig spädbarnsdöd beskriver sig vara till för dem som ännu inte behöver den.

För att utveckla diskussionen om frivilligorganisationers utfall och kopplingen mellan individ- och samhällsnivå vill jag här referera till två studier.

Att placera rubriker på löpsedeln

I studien av frivilliga barnavårdsorganisationer⁷⁷ beskriver Tommy Lundström Rädda Barnens utveckling. Med rötter i filantropin har organisationen utvecklats till att bli "folkrörelseliknande". Betoningen ligger idag mindre på internationellt bistånd och mer på hävdandet av barnens rättigheter. På Rädda Barnens program återfinns kunskapsproduktion, kunskapsförmedling och metodutveckling, ofta inom vissa nischer relaterade till utsatta barn. Att göra Förenta Nationernas barnkonvention känd ses som en viktig uppgift. Syftet kan beskrivas som att påverka stater och medborgare genom en implementering av en normativ kodex. Andra tidigare mindre uppmärksammade frågor som "placeras på löpsedeln" är minorna och barnpornografen. Organisationens syften har utvecklats från individ- och katastrofinriktade stödformer till en strävan att påverka övergripande strukturer.

I sökandet efter relevanta begrepp för att beskriva och förstå frivilligorganisationers strävan att påverka sina omgivningar vill jag här lyfta fram en nyligen publicerad avhandling. Lars Rönnmark (1999) skriver om att skapa en *diskurs* utifrån en speciell erfarenhet eller situation.

Diskurs som målpuffyllelse?

Ur olika tänkares användning av begreppet diskurs menar Nationalencyklopedin att en mer allmän men användbar betydelse vuxit fram. "Den bygger på förhållandet att hela vårt förhållande till verkligheten uttrycks genom diskurser, och att diskursen så starkt styr vår verklighetsuppfattning att vi är fångade i den." Dock finns det inte bara en diskurs. Därav de missförstånd eller den oförståelse som uppstår när vi i vår kommunikation med andra "inte är i samma diskurs".

Det franska "discours" (samtal, yttrande, tal) ligger till grund för en vidgad betydelse som också innefattar

- även skrivna fraser

⁷⁵ Abrahamsson, B. & Aarum Andersen, J. (1996) s. 193

⁷⁶ Detta ur ett systemteoretiskt perspektiv. Den rationalistiske teoretikern frågar bara efter vad organisationen gör för sin huvudman. Abrahamsson, B. & Aarum Andersen, J. (1996) s.194

⁷⁷ Lundström, T. (1997)

- den praktik som frambringar en viss typ av yttranden.⁷⁸

Lars Rönmark⁷⁹ vill relatera diskursbegreppet till "medlemskap i en sociokulturell grupp, framställning av mening och till sociala praktiker".⁸⁰ Rönmarks tankar bygger på Gee⁸¹ som menar att mänskligt handlande är meningsfullt och erkänt bara inom någon slags diskurs. Genom diskursen visar man sin tillhörighet till en grupp eller ett socialt nätverk. I diskursen tillägnar och lär man sig sätt att tala, handla och interagera, värdera och uppfatta.

Lars Rönmark har för sin avhandling intervjuat fem föräldrapar som efter att ha mist späda barn kommit i kontakt med Föräldraföreningen. I analysen beskrivs förlusten och det trauma som drabbar. Utifrån empirin och teoribildning kring trauma och coping beskrivs förloppet som förstörelse - bemästrande - reparation.

Traumat har följder på flera nivåer. För individen utgör traumat en förändrad verklighetsuppfattning och ett allvarligt slag vad gäller tilliten till omvärlden. Detta leder bland annat till svårigheten att göra realitetsbaserade bedömningar. Det traumatiska minnet är från början skilt från personens vanliga sätt att strukturera erfarenhet, det är dissocierat⁸². Dissociation finns också på samhällsnivå. Då benämner Rönmark det "tabu".⁸³ Det finns en tendens att traumatiserade människor isoleras. Traumatiserade livshändelser passerar tämligen oförmärkt i samhället om de inte fångas upp av en kulturell förståelsemodell. Studier av Vietnam-veteraner visar på att om en drabbad inte blir hörd och trodd tenderar hon att isolera sig själv och sin erfarenhet. "Om händelsen inte kan avtäckas inom diskurser och kulturella modeller i samhället är det stor risk för att traumatiserade personer marginaliseras i samhället och att omgivningen 'skyller på offret' för att behålla sin naiva uppfattning om verkligheten".⁸⁴ En stabil kultur som tillhandahåller vanor och ritualer hjälper drabbade individer att hantera sina känslor och organisera sitt beteende. Den lidande människan länkas till den sociala gruppen.

Alla intervjuade "framhåller att hjälpen som kommer från andra drabbade inte kan ersättas av någon annan".⁸⁵ Därmed inte sagt att professionellas stöd är mindre värt. Rätt utfört är det av stor vikt, fr.a. i det akuta skedet. Rönmark konstaterar att det var upplevelse- och erfarenhetsgemenskapen som konstituerade hjälprelationen och gav den dess kvalitet.

Denna hjälp kunde utvinnas först när drabbade organiserat sig för sitt intresse att tala om sin förlust med andra i samma situation, och göra fenomenet känt och talbart i samhället. Man kan säga att Föreningen har gjort "den erfarna Andre" meningsfull, synlig och tillgänglig. Inte bara i betydelsen att man givit möjlighet för drabbade att träffa

⁷⁸ Foucault, M (1993) *Diskursens ordning* Stockholm: Gidlunds s.57

⁷⁹ Rönmark, L. (1999) *Fallna löv Om coping vid förlust av små barn*, avhandling, nr 8 skriftserien Institutionen för socialt arbete vid Göteborgs universitet, Göteborg: Zenon förlag

⁸⁰ A.a. s. 93

⁸¹ Gee (1992) *The social mind, Language, Ideology and Social Practice*, New York: Bergin&Gravey

⁸² Rönmark, L. (1999) s. 73

⁸³ a.a. s.46

⁸⁴ a.a. s.90

⁸⁵ a.a. s.291

varandra, utan även att man på olika sätt synliggjort problematiken i att förlora ett barn, och fört ut frågan i samhället.⁸⁶

Rönmark använder i sin avhandling begreppen de drabbades diskurs, den barnmedicinska diskursen och i sammanhanget även en kristen diskurs.⁸⁷ Han menar att medlemmar i dessa diskurser har ett "reflekterat, medvetet förhållande" till begreppen död, spädbarn och kopplingen spädbarnsdöd⁸⁸, till skillnad från andra som uppfattar dessa fenomen mer oreflekterat.

Genom att använda begrepp från en kontext i en annan kontext kan man upptäcka nya aspekter av verkligheten som man först inte uppfattade⁸⁹. Diskursbegreppet visar på komplexiteten vad gäller organisationernas utfall på en mer övergripande samhällsnivå. Begreppet kan bidra till en vidgad förståelse för ideella organisationers strävanden och resultat.

Många intressenter – många mått

De här ovan redovisade undersökningarna pekar på en rad svårigheter. Förvisso är många mätproblem gemensamma för de flesta organisationer. Tjänster är i sig ogripbara och svåra att mäta. Måttenheterna kan i sig själv bli styrande eftersom det är det som man kan mäta som blir synligt och därmed tenderar att bli prioriterat; kriterier för effektivitet kan ersätta mål; kortsiktiga mål kan komma att prioriteras före långsiktiga etcetera. Men det är inte bara mätsvårigheterna som måste uppmärksammas⁹⁰. De mått som erövrats, de beskrivningar som görs, har ett syfte; att ligga till grund för olika aktörers bedömningar.

Kanter och Summers menar att det ideala sättet att mäta resultat i ideella organisationer måste erkänna existensen av många intressenter och skapa måttenheter för dessa. Man behöver erkänna gapet mellan vision och operativa mål och arbeta fram både kort- och långsiktiga målsättningar. Man försöker också undvika att hamna i de ovan antydda fällorna genom att utveckla en rad olika sätt att mäta och beskriva resultat, som korresponderar mot de olika synsätten intressenterna har på organisationen. En sådan "balanserad" resultatmätning hjälper organisationen att ta fram det underlag som gör det möjligt att, utifrån olika dimensioner, bedöma om organisationen "gör bra ifrån sig".

Det systemteoretiska synsättet känns igen i resonemanget ovan. Statskontorets studier bekräftar nödvändigheten att också använda andra mått än finansiella för att beskriva utfall och värde av frivilligorganisationernas verksamhet.

⁸⁶ Rönmark, L. (1999) s. 292

⁸⁷ a.a. s.92

⁸⁸ se som exempel den via Föreningens hemsida tillgängliga skriften *"Vi som har ett barn för lite"*, Grandelius, B., Blomqvist, Å. & Rådestad, I. Stockholm 1993. - Rev version, Stockholm, 1995

⁸⁹ Pettersson, P. (2000) s.89

⁹⁰ Scott (1992) s.351

Olika intressenter har olika syften

Olika intressenter har skilda behov av återkoppling rörande organisationens utfall. Kanter och Summers pekar på att "utförandemätning"⁹¹ berör tre olika slags funktioner, som också speglar tre aspekter av organisationen

1. Institutionella funktioner.

I förhållande till den institutionella omgivningen och inför de egna intressenterna måste organisationen erhålla och upprätthålla sin legitimitet. Det är viktigt att visa på utveckling och förbättringar och ge uttryck för en stolthet över organisationens nyckelområden. Detta perspektivs intressenter är enligt de amerikanska författarna de grupper som länkar organisationen till dess omgivning, nämligen *styrelsen, volontärer och bidragsgivare*.

2. Ledningsfunktioner.

För att ange och följa upp mål och riktlinjer måste *organisationens ledning* få kunskap om organisationens arbete, utveckling och resurser.

3. Tekniska/metodologiska funktioner.

Med vilken effektivitet och kvalitet utförs eller genomförs organisationens arbete? Är det bra för "*klienterna/ brukarna*"; med andra ord de som närmast berörs av organisationens uppdrag?

En intressentgrupp saknas i den amerikanska analysen, nämligen den för svensk och nordisk frivilligdiskurs oundgängliga kategorin medlemmar⁹². Medlemmar intar ofta flera av rollerna ovan, som styrelse, "brukare" och ledare, men inte ens dessa begrepp tillsammans täcker medlemsbegreppet. Här behöver vi kompletterande begrepp från svenska sociologer.

Medlemmar och kontroll

I organisationer är människor beroende av varandra⁹³. Olika arbetsinsatser kompletterar varandra för att organisationen ska nå de mål man satt upp. Motivation och intresse, gemensamma värderingar och målmedvetenhet räcker långt för volontära insatser. Men, skriver Ahrne och Hedström, "Då och då förlorar människor sin lust och sitt intresse"⁹⁴. Därför behövs också kontroll. Lars-Erik Olsson menar att det primära syftet med kontroll i en frivillig organisation är att motivera andra medlemmar att ställa upp. "Att visa på resultat och genomförda aktiviteter kan verka sporrande för andra"⁹⁵. Sociologen Michael Hechter⁹⁶ menar att problemen att upprätthålla kontrollen är en anledning till att organisationer inte fungerar. Dessvärre är många verksamheter svåra att kontrollera. För Ahrne och Hedström är dock kontrollbegreppet vidare än utvärderingsinsatser. De menar att organisationskultur, "anda", också är en form av kontroll. Den kan vara informell, eller mycket medveten i form av ceremonier och ritualer.

⁹¹ "performance measurement", i Kanter, R.M. & Summers, D.V. (1987) s.159

⁹² Selle, P. & Øjmyr, B. (1995)s.44

⁹³ Ahrne G. & Hedström P. (1999) *Organisationer och sambälle* Lund: Studentlitteratur s.24

⁹⁴ a.a. s.25

⁹⁵ Olsson, L-E. (1999)

⁹⁶ Hechter M. (1987) *Principles of Group Solidarity* Berkeley:University of California Press

Begreppet medlemmar får här inte förstås för snävt. Det är inte bara betalande medlemmar med medlemskort som avses. Även anställda och volontärer möter kontrollen som fenomen.

Sammanfattning av teoriavsnittet

I det samhällsvetenskapliga studiet måste jag vara medveten om att den utgångspunkt och det perspektiv jag väljer kommer att styra det jag ser och lär. Organisationsstudier kan ha maskinen, organismen eller förhandlingsbordet som modell. När jag i denna fallstudie ställer frågor om hur två frivilligorganisationer hanterar måluppfyllelse och andra utfallsmått kan jag därför förvänta mig en varierande provkarta av svar. Dels beror det naturligtvis på studiens utformning. De två studerade organisationerna är valda utifrån olikhet (mer om det i metodkapitlet). Dels är det avhängigt den organisationsteoretiska ansatsen. Det är tydligt att den målrationala modellen inte ger en tillräckligt god förståelse. Det systemteoretiska sökandet efter mångfald ger en fullödigare bild. Litteraturen visar på att detta är nödvändigt för studiet av organisationer inom ideella sektorn. De icke vinstsyftande organisationerna måste hänföra frågan om utfall och resultat till hur de gör intryck på och värderas av de s.k. institutionella omgivningarna. Till skillnad från det säljande företaget där kundens betalning indikerar resultatet är den ideella organisationen beroende av en lång rad intressenters bedömning. Tidigare undersökningar visar både på svårigheterna att finna relevanta mått och de institutionella omgivningarnas betydelse. I relation till dessa är därför ”symboliska mål”, och andra begrepp för organisationernas bidrag till en övergripande samhällsnivå, av särskilt intresse. Utifrån ett systemteoretiskt perspektiv vill jag med hjälp av Scott skissera möjliga former för hur utfall och resultat kan beskrivas.

- Aktivitet – besvarar frågan vad som gjorts
- Kvalitet – besvarar frågan Hur (i en mycket mångdimensionell mening)
- Måluppfyllelse – besvarar frågan om önskade effekter uppnåtts
- Effektivitet – besvarar frågan om hur effekterna uppnås på bästa sätt med hänsyn till andra faktorer
- Förverkligande – symboliska mål på en institutionell nivå kan svårigen utvärderas, men kan väl på ett subjektivt plan upplevas gestaltade.

Just i detta sammanhang är det viktigt att uppmärksamma att en handling kan ses som både praxis och poiesis, den kan värderas utifrån att den äger rum och/eller det den resulterar i. När de två organisationerna studeras måste därför frågan ställas om det som presenteras värderas utifrån dess effekt och/eller dess innebörd. Det kan visa sig att handlingen är det som redovisas som ”resultat”.

Amerikanska rön från forskningen om ”non-profit” pekar därför på det ideala att redovisa organisationens ”performance”, dess insatser och utfall, anpassat till de olika intressentgrupperna. En viktig fråga till det empiriska materialet är om de studerade organisationerna inriktar redovisningen av sina prestationer till olika viktiga intressentgrupper.

Fallstudien får visa hur de två organisationerna faktiskt gör.

Metod

Den enda specifika teorin som kan besvara uppsatsens frågor finns inte. Danermark m.fl. menar att den kritiska realismens angreppssätt ställer frågan: *Vilken kunskap kan vi nå om objektet?*⁹⁷ Den senare frågan har varit levande under hela arbetsperioden och drivit på sökandet efter teoretiska utsagor och för ämnet intressanta beskrivningar och redovisningar. Arbetet kan ses som en "matchningsprocess"⁹⁸ där jag tar hjälp av teoretiska perspektiv för att förstå de fenomen frågeställningarna ställer i fokus.

Studiens karaktär

Då det inte skrivits särskilt mycket om frivilligorganisationers resultat eller utfall, och det som finns att läsa till stor del hänför sig till amerikansk/anglo-saxisk kontext, får utforskandet ta sin början i de enskilda exemplen. Ibland betecknas sådana studier som explorativa, ett upptäcktsresande⁹⁹.

En enskild fallstudie blir alltför begränsad. Därför undersöker jag två organisationer. Fallstudier kan karakteriseras på olika sätt enl. Merriam¹⁰⁰. Grundläggande drag hos fallstudier är att de är

- Partikularistiska – fokuserar en enskildhet
- Deskriptiva – detaljerade beskrivningar
- Heuristiska – läsarens förståelse för fallet fördjupas
- Induktiva – med den utvunna erfarenheten drar man vissa slutsatser.

Det kan uppstå en svårighet i att studera just två organisationer. Naturligt så jämför vi dessa med varandra och försöker finna poänger just i jämförelsen, något som skulle upplevas annorlunda om man studerade fem eller sjutton objekt. Det är värt att notera; detta är inte en komparativ studie.

Val av organisationer

Inom undersökningens ram ställs frågor till två socialt inriktade frivilligorganisationer, Stockholms Stadsmission och Föräldraföreningen spädbarnsdöd¹⁰¹, härefter kallade Stadsmissionen och Föräldraföreningen. Relationen mellan dem är formell¹⁰², de har ett gemensamt karakteristikum i det att de tillhör en grupp av organisationer som indefinieras i en sektor av samhällslivet. De har ingen substantiell relation, ingen verklig förbindelse dem emellan. De vänder sig inte till någon gemensam målgrupp, konkurrerar inte om medel och är inte beroende av varandra. De två organisationerna väljs

⁹⁷ Danermark, B. m.fl. (1997) s. 61

⁹⁸ Eriksson, B. (1995) *Från omsorg till socialt förändringsarbete*, rapport i socialt arbete nr 72, Stockholms universitet, Socialhögskolan s.54

⁹⁹ Reflexioner från en forskningscirkel, Stockholms FoU ht1999-vt2000

¹⁰⁰ refererad i Danermark, B. m.fl. (1997) s. 229

¹⁰¹ tidigare Föräldraföreningen plötslig spädbarnsdöd

¹⁰² Danermark m.fl. (1997)s. 61

utifrån olikhet. Syftet är då att få information om betydelsen av skilda omständigheter för vad som formar det fenomen jag vill undersöka.¹⁰³ Valet av just dessa två organisationer motiveras också av att de är relativt väldokumenterade (se litteraturförteckningen).

Stadsmissionen är en gammal och väletablerad organisation med en ideologisk framtoning och ett brett utbud av tjänster. Föräldraföreningen är en yngre organisation av nätverkskaraktär som i den tid denna undersökning ägde rum drabbats av en kris på grund av indragna ekonomiska bidrag.

Beskrivningarna av de två organisationerna går att polarisera såsom följer.

Gammal – Ung

Lokal/regional – Nationell

Bred med specialistfunktioner – Smal med ensartad kunskapsbas

Hierarkisk karaktär – Nätverkskaraktär

Stor – Liten

Många anställda – Inga anställda

Serviceorganisation – Självhjälpsrörelse

Inte medlemsbaserad - Medlemsbaserad

Därmed kan jag ställa mina frågor till två organisationer som både är olika och ändå tillhöriga samma ideella sektor. Trots begränsningen till enbart två organisationer hoppas jag ändå vinna kunskap som är relevant genom att det visar på en variation. Denna nyansering är nödvändig att ha för ögonen för att undvika otillbörliga förenklingar.

Intervjuer

Inom Stadsmissionen har jag intervjuat tre personer; t.f. direktor, en verksamhetschef för en av verksamhetsgrenarna samt chefen för en enhet inom detta arbetsområde. På detta sätt får jag en inblick i organisationen via tre för verksamhetens planering och bedömning mycket involverade funktionärer. Alla tre är tjänstemän, över- respektive underordnade varandra.

I Föräldraföreningen har jag intervjuat två personer; Föräldraföreningens ordförande samt en av styrelsemedlemmarna, tillika regional kontaktperson och som också är stödperson.

Även om intervjupersonerna i formell mening har olika funktioner som styrelseledamöter respektive tjänstemän så bedömer jag att de är taleskvinnor och - män - i sådan position att de har avgörande inflytande över det som sägs och skrivs inom organisationen. Därmed har de ett stort inflytande över respektive organisations utformning av resultatuppföljningen och tolkningen av detta.

Alla intervjuerna har bandats och skrivits ut. Intervjumaterialet kompletteras med verksamhetsberättelser och annat inom organisationerna skrivet material. Dessutom har jag gjort ett studiebesök hos Stadsmissionens volontärsamordnare. Denna befattning betjänar hela organisationen och ansvarar för rekryteringen av frivilliga medarbetare till de olika enheterna.

¹⁰³ A.a. s. 243

Ordbruk

Undersökningens frågeställningar, om resultat och effekt, kan i sig vara styrande. Ordet "resultat" används i vardagligt språkbruk både i fotbollsmatchens och engelskaprovet sammanhang. Nationalencyklopedin placerar dock begreppet uteslutande inom företagsekonomi som skillnaden mellan intäkter och kostnader; ett prestationsmått som är en grund för bedömning av företaget ifråga. Användandet av begreppen "resultat" och "effekt" kan både associeras till - och vara - uttryck för en rationalitet som kan upplevas främmande och därmed svårhanterlig. Möjliga synonymer är verkan, effekt, utfall, behållning, nytta, frukt, prestation.

I intervjuerna använde jag begreppet resultat och effekt men angav också synonymer såsom "vad som kommer ut av arbetet". Min upplevelse av begreppens användbarhet är att ordet "effekt" kändes alltmer malplacerat och svårkommunicerat ju "närmare" de intervjuade funktionärerna har till det direkta stödjande insatserna. I relationen mellan organisationer och omkringliggande institutioner är ekonomisk terminologi ett språk som, genom något slags tolkningsföreträde, tycks kunna "tränga ut" andra sätt att uttrycka sig.¹⁰⁴

Idealtyper

De i inledningen refererade idealtyperna (Lundström 1997) har väckt mitt intresse just därför att de som en variabel lyfter fram "framgångsmått"¹⁰⁵ för ideella organisationer. I den associationskedja som ett uppsatsarbete innebär fanns dessa med som en tidig länk. "Idealtyp" är ett metodologiskt hjälpmedel för att renodla en analys och möjliggöra generaliseringar¹⁰⁶. När denna "mall" väl formulerats kan den användas för jämförande studier. Den är ett formellt instrument utan normativ funktion (och har ingenting med "ideal/idealisk" att göra). Dock: Danermark m.fl. infogar en varning i sin bok¹⁰⁷ om forskningsmetodik utifrån den kritiska realismens perspektiv. Idealtyper säger oss inte så mycket eftersom vi inte vet vad som har producerat dem. Eneroth¹⁰⁸ menar att idealtyper bör konstrueras så att de utesluter varandra, och samtidigt täcker hela materialet. Åtminstone de flesta fall bör kunna sägas tillhöra en idealtyp.

I uppsatsen prövar jag detta genom att spegla de två organisationerna i de refererade idealtyperna. Resultatet inspirerar till att, närmast som ett tentativt

¹⁰⁴ jfr Habermas ex. presenterad i Moderna samhällsteorier red Per Månsson 1998 Rabén Prisma s 331

"Problemet i det moderna samhället är inte inriktningen på instrumentellt handlande i sig, utan i stället att de subsystem vari denna handlingstyp dominerar tränger in i livsvärlden. Detta medför att den sociala integrationen i livsvärlden, som bygger på kommunikativt handlande och språket som medium, alltmer kommer att påverkas av instrumentellt handlande. Pengar och makt ersätter språket som mekanism för koordinering av de sociala handlingarna. Systemets krav tränger in i allt fler områden av vardagslivet vilket blir alltmer 'monetarisat' och 'byråkratiserat'."

¹⁰⁵ Lundström, T. (1997) s.74

¹⁰⁶ Weber, M. (1983)

¹⁰⁷ Danermark, B. m.fl. (1997) s.65

¹⁰⁸ Eneroth, B. (1984) *Hur mäter man "vackert"?* Stockholm: Akademilitteratur s.151

projekt, komplettera med ytterligare en idealtyp. Detta blir ett sätt att pröva nya begrepp, samtidigt som jag relaterar dem till tidigare beskrivna. Det måste givetvis diskuteras om det bidrar till att tillföra någon kunskap.

Validitet

En utgångspunkt för undersökningen är att betrakta ideella organisationer ur flera perspektiv. Ett perspektiv är just idealiteten, det värderationella. Organisationslitteraturen lyfter närmast fram det målrationella perspektivet – ifråga om resultat och utfall särskilt relaterat och därmed präglat av en företagsekonomisk diskurs. Språk, frågeställningar, tankekonstruktioner präglas av ett kalkylerande synsätt. Detta präglar teoriinhämtning och frågeformuleringarna. Dessa visar sig lätta att applicera på den ena organisationen, Stadsmissionen och dess chefer. Frågorna möter däremot ett visst motstånd, eller snarare en frågande hållning, hos de intervjuade i Föreningen. Detta är något att ta på allvar. Med ett målrationellt synsätt riskerar jag att förbigå värderationellt präglade fenomen.

Med hjälp av ett annat organisationsteoretiskt perspektiv, det systemorienterade, försöker jag vidga mitt synfält. Detta perspektiv är i sig inte värderationellt men förutsätter att det finns olika sätt att betrakta ett fenomen.

Min egen förståelse är färgad av engagemang och anställningar i ideella organisationer. Detta har risker och fördelar. Jag har en god förståelse för och inblick i sektorns begrepp och arbetsformer. För att undvika ”hemmablindhet” har jag dock valt att undersöka organisationer som jag inte är eller har varit aktiv i.

Studien går givetvis inte att dra generella slutsatser av. Det är de enskilda exemplen som beskrivs. Från undersökningsmaterialet får jag utsagor som jag reflekterar kring och försöker förstå innebörden av. Det är då lätt att ta detta för verklighet; att det som sägs vara resultatet är reellt. Jag strävar därför efter att vara tydlig med att det som behandlas i undersökningen är beskrivningar och bedömningar av utfall. Detta är undersökningens fokus; att undersöka och reflektera kring hur fenomen beskrivs. Det är ju bedömningar - om än vi inte vet om det är just de citerade bedömningarna - som ligger till grund för organisationernas och deras intressenters beslut och prioriteringar.

Detta är också en viktig avgränsning. Inriktningen för denna uppsats är frivilliga organisationer och inte frivilligt/ideellt arbete. Det innebär inte att handlingsdimensionen är oviktig, men att det är det handlande och tänkande som sker inom ramen för en viss typ av organisation och samspelet med dess omgivning som främst diskuteras. Uppsatsen belyser organisationerna ur ett formellt perspektiv. Min utgångspunkt är en rationell modell där jag ser organisationer som en form för att samordna individer och ”förmera” utfallet av dessas handlingar.¹⁰⁹

¹⁰⁹ Borell, K. & Johansson, R. (1996) s.55

III. EMPIRI

Två olika organisationer – en presentation

Organisationerna i denna undersökning är valda utifrån olikhet i likhet. Med det menar jag att både Stadsmissionen och Föräldraföreningen ryms inom den vida kategorin socialt inriktade frivilligorganisationer. Båda uppfyller de i SOU 1983:82 angivna kriterierna¹¹⁰ och kan förstås utifrån Olssons processuella modell¹¹¹.

Inom denna grupp uppvisar de en relativ olikhet, vilket redovisas nedan. Olikheten förmodas ge undersökningen exempel som kan nyansera vår förståelse av fenomenet socialt inriktade frivilligorganisationer.

På vad sätt är de valda organisationerna olika? Organisationer kan beskrivas rent biografiskt; födelseplats, stiftare etc. och mer strukturellt¹¹². Efter detta prövar jag de två organisationerna i förhållande till Lundströms idealtyper¹¹³, och är då i synnerhet intresserad av variablerna *Bidrag till samhället* och *Framgångsmått*.

Stadsmissionen

Stadsmissionens historia kan beskrivas med angivande av vissa "milstenar". En sådan är den sammankomst som ägde rum den 9 december 1853 "till bildande af ett sällskap för Inre Missionen"¹¹⁴. Några år senare, 1856, bildades en styrelse för Stockholms Stads-Mission bestående av en Doktor Melander, Gravör Wennersten, Baron Alströmer, Sekreteraren Rosenius, Lektor Elmblad samt Magister Flyborg.¹¹⁵ Genom åren har Sällskapet Stockholms Stadsmission (SSM) utvecklat sitt uppdrag genom otaliga verksamhetsformer och hade år 1997¹¹⁶ 690 anställda samt 120 frivilliga medarbetare vid ett trettio-tal enheter. Dessa är indelade i följande verksamhetsområden:

- Hemlösa: Bullkyrkan, Klaragården, natthärbärgen för kvinnor respektive män, Stadsmissionsgården och projekt Nattmission
- Hjälpökande; Stationen, Bryggan, EssemCenter
- Missbruk; Alkoholpoliklinik, Ribbingebäck behandlingshem
- Barn och Ungdom; Mötesplats Stadsmissionen, Sommarkollo, Atlas-Bo, Mitt café

¹¹⁰ Se s. 6

¹¹¹ Se s. 7

¹¹² utifrån Hasenfeld, Y och Gidron, B. (1993) Self-Help Groups and Human Service Organizations: An Interorganizational Perspective, i *Social service review*, juni s. 217-236

¹¹³ Se s. 7

¹¹⁴ *I heligt uppdrag*, Stadsmissionens bokförlag, Stockholm 1953 s. 13

¹¹⁵ *ibid*

¹¹⁶ årsredovisning 1997 Sällskapet Stockholms stadsmission

- Äldre; geriatriska enheten Herden, ålderdomshemmet Rosengården, gästhemmet Stenfasta.

Dessutom driver Stadsmissionen en folkhögskola, Små smulor, Grillska huset m.m.

I kartläggningen Frivilligt socialt arbete¹¹⁷ beskrivs SSM som "en frivilligorganisation som genomsyras av professionalism". I studien citeras ledande företrädare för organisationen om synen på sitt uppdrag:

"Det som är själva centrum, både historiskt och nu, som ligger i Stadsmissionens hjärta, det är de grupper som är utslagna ur samhället; hemlösa, missbrukare etcetera."

"...det gäller ju att se till behov. Antingen nya behov eller behov som ingen annan har gjort någonting åt i samhället. Starta verksamheter i liten skala för att pröva nya vägar, bana nya vägar så att säga ... Och sen förhoppningsvis på sikt förmå samhället att ta över det. Men då blir det också viktigt att sen när då samhället har tagit sitt ansvar, då släpper vi verksamheten och kan gå vidare."^{118 119}

Organisationens verksamheter beskrivs som inriktad mot dels den typ av marginaliserade grupper som nämns ovan. Dels gentemot socialt stabilare grupper som råkat in i kriser av olika slag, fått missbruksproblem eller andra svårigheter. Dels en mer förebyggande inriktning med socialt arbete bland barn och gamla.

Stockholms stadsmission betecknas av Lundström och Svedberg¹²⁰ som en frivilligorganisation av anglo-saxisk typ vars grundläggande betingelser och inriktning bland annat karaktäriseras på följande sätt:

- idéburen men inte i en folkrörelsetradition/inga demokratiska beslutsstrukturer;
- direkta sociala insatser för andra av humanitärt slag
- professionella verksamheter med få eller inga ideellt verksamma
- i huvudsak icke-förändringsorienterad vad gäller 'ideologi'.

Stadsmissionens verksamhetsidé är "att utifrån en kristen människosyn komplettera och utmana samhällets insatser för utsatta grupper och individer"¹²¹. Detta innefattar en stundtals kraftigt uttalad kritik mot välfärdssystemets brister och den kommunala socialtjänstens inriktning och utformning.

Sin roll och kvalitet i samhällsbilden beskriver man i årsredovisningen:

Stadsmissionen kompletterade, både genom att göra det som skulle göras, men också i sitt sätt att göra det. Med den hjälpsökandes integritet i centrum är förhoppningen att de som fick hjälp kunde ta emot den med bevarad självrespekt.

¹¹⁷ SOU 1993:82 s.140ff

¹¹⁸ SOU 1993:82 s.140

¹¹⁹ Denna hållning, att söka lämna över "till samhället" som dokumenterades 1993, återfinns inte i detta undersökningsmaterial. Det har heller inte varit en fokuserad frågeställning. Troligen är dock denna bild av organisationens roll idag förändrad utifrån samhällsförändringarna.

¹²⁰ i artikeln Svensk frivillighet i internationell belysning, *Socialvetenskaplig tidskrift* nr 2-3 1998 årgång 5 s.119

¹²¹ årsredovisning 1997 Sällskapet Stockholms stadsmission

Man skriver också om de människor som söker hjälp hos Stadsmissionen att några "kom för att de inte hade någon annanstans att gå, andra kom för att de ville att just Stadsmissionen skulle hjälpa dem".

Stadsmissionen beskriver sig själv inte som en myndighet utan en fri ideell rörelse, med välutbildade medarbetare som arbetar sida vid sida med engagerade volontärer.¹²²

Stadsmissionen är en frivillig organisation där man – i ”modern tid” - tills helt nyligen inte organiserat frivilliga insatser. Under 1990-talet har man byggt upp en volontärorganisation där en central samordnare ansvarar för rekrytering och utbildning. Syftet uttrycks i en informationsfolder:

”Stadsmissionen vill med volontärer

- stimulera till socialt engagemang
- föra in ytterligare en kvalitet i Stadsmissionens sociala arbete; att vid sidan av professionellt arbete också kunna ge människor ’den frivilliga mänskliga’ kontakten.”¹²³

I ett dokument om grundprinciper för volontärer inom Stadsmissionen slås fast att ”Volontärer och anställda är jämställda medarbetare i strävan att uppnå Stadsmissionens mål.”

Stadsmissionens volontärsamordnare beskriver¹²⁴ att de första femton frivilliga fick ”armbåga sig in i organisationen”. Idag menar hon att de 200 volontärerna inte räcker till. Det finns idag en lust att pröva nya saker med volontärer. Samordnaren menar att Stadsmissionens totala ram har utvidgats tack vare de frivilliga medarbetarnas insatser.

I rekryteringen av volontärer ser man till att dessa har ett aktivt liv där engagemanget i Stadsmissionen enbart blir en mindre del. Motiveringen är att då håller engagemanget längre. Frivilliginsatsen ska vara avgränsad, vilket inte innebär att det inte är en självständig arbetsuppgift. Man erbjuder utbildning och regelbundna träffar för volontärerna. Däremot önskar man inte att volontärskapet ska bli en alternativ sysselsättning för den frivillige med allt vad det innebär av arbetslivets krav på involvering i hela arbetsorganisationen.

Stadsmissionens kvalitetsutvecklingsprojekt

Stadsmissionen började 1995 ett projekt med underrubriken ”På upptäcktsresa genom organisationen”¹²⁵.

Målet var att i juli 1998 skulle samtliga enheter ha någon form av systematisk och kontinuerlig utvärdering. Detta förväntades medföra:

- Förbättrat bemötande av hjälpsökande och metoder för handläggning av deras ärenden.
- Tillgodose beställares krav på kvalitetssäkring.
- Ge behandlarna möjlighet att sätta sina insatser i relation till resultat - kunna belägga förändringar.
- Befrämja kvalitets- och kunskapsutveckling genom att skapa diskussion och utbyte inom och utom organisationen.

¹²² årsredovisning 1997 Sällskapet Stockholms stadsmission

¹²³ odaterad folder ”Volontär i Stadsmissionen”

¹²⁴ studiebesök 14 mars 2000

¹²⁵ Magnell, K (1998) Slutrapport juli 1998

Projektet skulle också leda till att

- *Ledningen* kunde få svar på frågor om flöden, statistik och nyckeltal - få kontroll och överblick. Man skulle kunna kartlägga de *hjälpökandes* "profil" och behov.
- *Samarbetspartners* kunde få svar på sina frågor.¹²⁶

Projektarbetet delfinansierades av Socialstyrelsen. Projektledare internrekryterades.Handledning knöts till Institutionen för socialt arbete i Stockholm.

I slutrapporten konstateras bland annat följande:

- De flesta enheterna har lyckats få med två eller *flera perspektiv* i sina arbeten även om de inte har någon standardiserad form.
- Av det psykosociala behandlingsarbete, som ingår i de flestas arbetsuppgifter, fixerar man någon del av många. Därmed uppstår utgångspunkter och referenspunkter som underlättar reflektion och diskussion. *Insatser kan kopplas till resultat.*
- Reflektion kring *statistikens siffror* är aktuell i form av månadsredovisning med kommentarer.
- *Stadsmissionens verksamhetsidé* och dess plats i den egna verksamheten har penetrerats i många diskussioner. Viktigt för organisationens utveckling och trovärdighet.
- *Verksamhetsplaner och –berättelser* har fått en någorlunda gemensam struktur. En mall har utarbetats.
- *Det unika*, enheternas kunnande och kultur har kommit i blickfånget.
- Projektarbetet har givit träning i att arbeta med *tidsbestämda och utmanande mål*. (---)¹²⁷

Lednings- och medarbetarintressena är tydligt tillgodosedda, brukarperspektivet är inte lika framträdande. I en studie av Socialstyrelsefinansierade projekt¹²⁸ har personal involverade i projektet intervjuats. Detta ägde rum strax innan projektet avslutades. Författarna fann ”många exempel på att projektet lämnat konkreta spår i personalens verklighet. På frågan om projektet hittills hade medfört några förändringar, som klienterna kunde märka, var de intervjuade mer osäkra.”¹²⁹ Med detta vill jag peka på att klienters och hjälpökandes formella inflytande tycks begränsat.

Projektet är avslutat och arbetet med kvalitet åligger nu alla enheter inom organisationen.

Föräldraföreningen

Föräldraföreningen bildades 1986. Två familjer som hade förlorat sina barn i plötslig spädbarnsdöd var pådrivande. Tillblivelseprocessen skedde i samråd

¹²⁶ Magnell, K. (1998) s.10

¹²⁷ Magnell, K. (1998) s.23

¹²⁸ Johansson, S., Löfström, M. & Ohlsson, Ö. (2000) *Projekt som förändringsstrategi, analys av utvecklingsprojekt inom socialtjänsten*. Göteborg: SNS förlag

¹²⁹ a.a. s. 82

med professor Hugo Lagercranz, forskare kring plötslig spädbarnsdöd.¹³⁰ De första åren stod det uttryckligen i stadgarna att styrelseledamot skulle ha förlorat barn i plötslig spädbarnsdöd. Tanken var att undvika att föreningen "togs över" av professionella - "vi är ju en *föräldraförening* och en intresseorganisation som arbetar med frågor som rör plötslig spädbarnsdöd"¹³¹. I en informationsskrift¹³² återges stadgarna som något reviderats; "Högst en ledamot får vara förälder som förlorat barn på annat sätt än i plötslig spädbarnsdöd" (ur §5)

I medlemstidningen *Lilla Lövet*¹³³ välkomnar man alla som medlemmar i Föräldraföreningen. Bland medlemmarna finns enligt medlemstidningen familjer som förlorat barn, släkt och vänner, sjukvårdspersonal och andra. Man anger också att förutom kansliet så sker allt arbete oavlönat varför man tacksamt mottar stöd i form av föreningsbidrag, medlemskap, gåvor och aktivt arbete.

Föräldraföreningen har ca 550 medlemsfamiljer som tillsammans med släktingar, vänner, personal på sjukhus, begravningsbyråer och inom kyrkan sammantaget är 2871 medlemmar (1998-99).¹³⁴

Vid ett Forsa-symposium 1996 beskrevs¹³⁵ Föräldraföreningen som en krisorganisation för ömsesidigt stöd mellan drabbade föräldrar. Föreningen har enligt författarna artikulert ett särskilt stödbehov hos en liten men hårt drabbad medborgargrupp. Den enskilda katastrofen har genom Föräldraföreningens arbete lyfts till en politisk nivå och drabbade föräldrars stödbehov till en samhällsfråga. Ett led i denna process har varit att bryta de tabuföreställningar som förekommer och Föräldraföreningens arbete betecknas i artikeln som opinionsbildning och folkupplysning. Detta i samråd med forskare inom pediatrik. Man har också startat en forskningsfond (senare två, se nedan).

Informationsarbetet tar sig uttryck bland annat som föreläsningar för vårdpersonal. Barnmorskor och andra kan fungera som vägledare i sorgearbetet¹³⁶. Deras insatser beskrivs syfta till att

- ge en trygg bas för de första stegen i sorgearbetet
- hjälpa drabbade att definiera den situation som uppstått och ta aktiv del av praktiska uppgifter
- stödja drabbade att göra det som känns rätt för dem
- aktivera den drabbade familjens sociala nätverk
- förmedla kontakt till andra drabbade

Det senare leder fram till vad man kan kalla stöd i självhjälpsformer. I artikeln beskrivs mötena i en föräldragrupp som en process där deltagarna följdes åt under en del av resan genom sorgen. En deltagare citeras:

¹³⁰ odaterad informationsfolder distribuerad december 1997

¹³¹ Ljunggren, Å. (1996) 10 år med föreningen, i *Lilla Lövet* jubileumsnummer 1986-1996

¹³² odaterad informationsfolder distribuerad december 1997

¹³³ till exempel nr 4 1997

¹³⁴ enligt föreningens verksamhetsberättelse för verksamhetsåret 1998-1999

¹³⁵ Magnusson, E. & Rönmark, L. (1996) Självhjälp och samarbete med professionella, ur *Sociala förändringar och välfärd*, red B. Ringsby-Jansson, Gunilla Framme, Göteborgs universitet, institutionen för socialt arbete, Skriftserien 1997:1

¹³⁶ A.a. s. 164

Här mötte vi äntligen människor som vi kunde tala med, säger Hans. Vi sorterade upp våra tankar och beteenden ihop med de andra som drabbats av samma förlust. Vi kom till klarhet med varför vi kände som vi gjorde.¹³⁷

Socialt och åldersmässigt fanns olikheter i gruppen. Det viktiga var dock likheten, förlusten av ett barn.

Vi kunde tala om sådant som vi inte berättat för någon annan, säger Malena. Om hur det känns att ta i sitt döda barn, om hur de är att sitta med barnets kalla hand i sin och försöka värma liv i den igen. Att få prata så öppet, och att få gråta utan att bli stoppad, det var det allra bästa. Och att få slippa prata. Var man inte på humör att prata vid något tillfälle var det OK. Man var där lika mycket för att lyssna på de andra. De som höll i vår grupp var själva drabbade, fast flera år tidigare, säger Hans. De var levande bevis på att livet trots allt går vidare. De satt där, de levde! De hade fått flera barn.¹³⁸

I gruppen kan man också skämta om sådant som är otänkbart att skoja om med andra. När gruppen avslutades från föreningens sida fortsatta några av paren att träffas hemma hos varandra.

En medlem uttrycker att föreningsbildningen var en reaktion mot föreställningen att experter av olika slag tar hand om sorger och kriser¹³⁹.

Behovet att känna igen sig i någon annan är djupt mänskligt. Det är naturligt. Onaturligt är det däremot att beställa tid och betala för att berätta om sina känslor och tankar för någon som man inte alls delar erfarenhet med. Professionella hjälpare kan inte ge bekräftelse. Däremot kan de ge omsorg, trygghet och vägledning när man precis är drabbad. De kan också vara en länk till andra att dela erfarenheter med. (---) Sjukhusets personal och gruppen kompletterar varandra. Ingen kan ersätta den andre och båda behövs lika mycket.¹⁴⁰

Olika strukturer

Uppdrag

De valda organisationerna har olika bredd och arbetsfält. Stadsmissionens anslag är brett; ”utöva social hjälpverksamhet bland ensamma och utslagna, för äldre och sjuka samt verka för barns och ungdomars vård, utbildning och fostran.”¹⁴¹ Uppdraget emanerar från en kristen grundsyn och är mycket långtgående. Arbetsuppgifter torde aldrig saknas och det är svårt att tänka sig någon bortre gräns, förutom att man begränsar sitt geografiska arbetsfält till Stockholm. I en liten informationsskrift¹⁴² betecknar man sin uppgift som ”Mission impossible”, en trotsig idé att ”upprätta utsatta människor” och ”försvara livet”. Målgrupper och arbetsformer är mångfaldiga.

Föräldraföreningen har tre relativt specifika mål;

¹³⁷ A.a. s.166

¹³⁸ A.a. s. 166-167

¹³⁹ A.a s. 153

¹⁴⁰ Rönnmark, L. (1999) s.167-168

¹⁴¹ ur årsredovisningen 1997 s.1

¹⁴² *Stadsmissionen 1999-2000* s.24

- Att stödja familjer som förlorat barn i plötslig spädbarnsdöd eller på annat sätt
- Att sprida information om plötslig spädbarnsdöd
- Att befrämja forskning kring plötslig spädbarnsdöd.

Som en underström finns en utmaning; att få gåtan plötslig spädbarnsdöd löst. Verksamhetsfältet är smalt definierat med fokus på personer med speciella behov och erfarenheter. Uppdraget har visat sig möjligt i det att det gått att påverka att antalet dödsfall i s.k. plötslig spädbarnsdöd minskat. Därmed uppstår problem för organisationen när den formella medlemsbasen krymper. I och med årsmötet 1999 ändras namnet till Föräldraföreningen spädbarnsdöd. Målgruppen och medlemsbasen utvidgas till att förutom dem som drabbats av plötslig spädbarnsdöd även omfatta dem som drabbats av perinatal¹⁴³ spädbarnsdöd.

Kunskap

Stadsmissionen baserar sina hjälpinsatser på anställda medarbetares kunskap och metodik. Då alla anställda inte har relevant grundutbildning söker man genom internutbildning i psykiatri, samtalsmetodik och liknande utbilda sina medarbetare. Man strävar också efter att beskriva kompetens inom de aktuella arbetsfälten, ex ”specifik hemlöshetskompetens”.¹⁴⁴

Kontinuerlig handledning eftersträvas inom till exempel Stadsmissionsgården. Även volontärer genomgår utbildning.

Inom Föräldraföreningen är den avgörande kunskapen föräldrarnas specifika erfarenhet. Samtidigt har organisationen som mål att öka kunskapen om fenomenet Spädbarnsdöd och skapar då allianser till vetenskaplig forskning. Föräldraföreningen arbetar för att erfarenheten ska komma vårdorganisationen tillgodo ifråga om bland annat bemötande samt för att forskningsrönen ska länkas till informerande myndigheter, främst Socialstyrelsen.

Organisation och arbetsformer.

Stadsmissionen är en gammal och väl etablerad institution med fast egendom, kulturellt kapital och en långt specialiserad organisation. Olika verksamhetsområden och enheter binds samman av chefer i en tydlig hierarki. Organisationen inrymmer både anställda medarbetare och volontärer.

Föräldraföreningen har karaktär av ett nätverk, utan fast egendom och med en hemsida på Internet som ”skyltfönster”. Där finns information, kontaktvägar och uttrycksformer för medlemmarna. Via regionala kontaktpersoner runt om i landet skapas mötesplatser och stödkontakter mellan nyligen drabbade och tidigare drabbade. 1999 sades den ende anställde i föreningen upp på grund av resursbrist.

Metod och inre struktur

Stadsmissionen organiserar program och faciliteter; allt från folkhögskolekurser och alkoholpolikliniska insatser till gruppboenden och duschmöjligheter.

Detta görs via en mångfald av tekniker och kulturer.

Via utbildning, professionella kriterier och kvalitetsutvecklingsprogram strävar man efter att utveckla insatserna i förhållande till behov och resultat.

Klienterna saknar formellt inflytande över organisationens verksamhet.

¹⁴³ begreppet används för dödsfall omedelbart före, under och strax efter födelsen

¹⁴⁴ Verksamhetsplan för 1999 s.8

Föräldraföreningen fokuserar på att sätta ord på erfarenheten och bidra till ”de drabbades diskurs”¹⁴⁵. Organisatoriskt handlar det om att göra erfarenheten tillgänglig, virtuellt och via människors möten.

Vad som sker i de enskilda mötena har föreningen ingen kontroll över.

Som en del andra organisationer av självhjälpskaraktär begränsar

Föräldraföreningen professionellas inflytande inom organisationen. Däremot är sådana yrkesgrupper, exempelvis barnmorskor och forskare, viktiga samarbetsparter.

Hur fångar då idealtyperna ovan (Lundström 1997) upp Stadsmissionen och Föräldraföreningen ?

Stadsmissionen

Bidrag till samhället

Stadsmissionen utövar social verksamhet, vård och fostran, klassiska välfärdsinsatser på en individuell nivå. Men organisationens strävan är enligt verksamhetsidéen vidare än så, nämligen att också ”utmana samhällets insatser för utsatta grupper och individer”.¹⁴⁶

Stadsmissionen bär en idé med en kristen människosyn som uttalad grund.

Därmed ansluter den till den ”folkrörelse” som kyrkornas folk och sammanslutningar utgör.

Organisationsstruktur

Idealtypernas variabel slutet-öppen är inte tydligt definierad. Det kan sägas att Stadsmissionen är öppen med vad man vill via sina arbetsformer, ex.

Bullkyrkan, men relativt okänd vad gäller den inre strukturen.

Som organisation är den en ideell förening, som dock inte har som främsta syfte att värva medlemmar. Det stora antalet gåvogivare, 70 000 1997¹⁴⁷, har inget formellt inflytande över organisationen, men utlovas en gåvogaranti – man kan få veta till vad gåvan används.

Hjälparens position

Man arbetar med arbetsuppgifter inom en vård- och omsorgssektor där kraven ställs allt högre, men som tidigare och alltfört inte alltid kännetecknas av professionell status. Jag menar då åldringsvård, missbrukarvård och ungdomsvård där både utbildningskrav och lönesättning varit relativt låga. Vad gäller volontärerna ska dessa komplettera de yrkesmässiga insatserna genom ”den frivilliga mänskliga” kontakten.

Mottagarens position

Mottagare benämns som klienter, gäster, elever, personer med psykosocial problematik etc. Man beskrivs ”komma till” Stadsmissionen. Somliga ”för att

¹⁴⁵ Rönmark, L. (1999)

¹⁴⁶ Årsredovisning 1997 s.2

¹⁴⁷ Årsredovisning 1997 s. 9

de inte har någon annanstans att gå”, andra ”för att de ville att just Stadsmissionen skulle hjälpa dem”.

Tjänster till mottagaren

Förutom tjänster som bistånd och service söker man inom organisationen gestalta ”det goda mötet”. Här söker man uppenbart mänskliga kvaliteter för att reducera destruktiva tolkningar av ”hjälp-roller”.

Finansiering

En stor del av Stadsmissionens sociala verksamheter finansieras av gåvor från enskilda¹⁴⁸, företagsvänner, och bidrag från Humanfonden, det vill säga aktiefondsparares resultat. Det finns många olika slags intäkter; inte bara gåvor utan också bidrag från landsting och kommun, samt ersättning för utförda tjänster enligt avtal. Man är medveten om riskerna med alltför hög grad av uppdragsfinansiering och värnar sin självständighet.

Framgångsmått för organisationen

Idealtypen anger Ekonomisk omsättning och Förmedlad hjälp som framgångsmått för den filantropiska organisationen. Huruvida det finns andra aktuella mått för framgång är denna undersöknings fråga. Medlemsaktivitet och Medlemsantal är inte relevanta framgångsmått för Stadsmissionen.

Föräldraföreningen

Bidrag till samhället

Föräldraföreningen strävar efter att stödja individer, fr.a. föräldrar samt via information och forskning förebygga spädbarnsdöd. Spädbarnsdödlighet är ju ett traditionellt välfärdsmått¹⁴⁹. Ur denna aspekt är Föräldraföreningen en välfärdsproducent.

Organisationsstruktur

Strukturen är öppen i den meningen att Föräldraföreningens strävan är att vara så känd som möjligt, så att drabbade personer kan ansluta sig. Det är dock enbart drabbade har beslutsrätt vilket orsakat diskussioner. Enligt årsmötesbeslut 1999 utvidgar man den kretsen till att omfatta även drabbade av perinatal spädbarnsdöd..

Hjälparens position

Idealtypens ”jämlike” stämmer här överens med de som är engagerade i Föräldraföreningens stödarbete och samtalsgrupper. Några ”jämlikar” har dock mer erfarenheter.

Mottagarens position

Man går med i Föräldraföreningen genom att bli medlem och möter andra drabbade medlemmar.

¹⁴⁸ årsredovisning 1997 s.9

¹⁴⁹ Haglund, B. & Svanström, L. (1995) *Sambällsmedicin – en introduktion* 2:a upplagan. Lund:Studentlitteratur.

Tjänster till mottagaren

Föräldraföreningen bistår framför allt med ”ömsesidig hjälp”, i möten mellan drabbade familjer och samtalsgrupper.

Finansiering

Medlemsavgifter räcker ej för att finansiera organisationens arbete. Bidrag från stat och företag – och andra frivilligorganisationer – är oundgängliga. Föräldraföreningen har också nyttjat arbetsmarknadsåtgärder i form av ALU-projekt.

Framgångsmått för organisationen

Idealtypernas framgångsmått syns bristfälliga. Varken omsättning eller medlemsantal förefaller vara relevanta. Föräldraföreningen värvar ju inte medlemmar för en idé för många att ansluta sig till. Närmast tvärtom representerar Föräldraföreningen något oönskat som drabbar ett fåtal. Huruvida idealtypens begrepp ”förmedlad hjälp” eller ”medlemsaktivitet” används som framgångsmått får det fortsatta studiet visa.

Summering

Vid genomgången finner vi en relativt stor samstämmighet mellan Stadsmissionen och den filantropiska idealtypen, givetvis med vissa nyanseringar.

Föräldraföreningen relaterar relativt väl till idealtypen Folkrörelse vad gäller aktörernas positioner. Men varken den använda idealtypens variabler rörande syfte (”Bidrag till samhället”), mål (”Framgångsmått”) eller inre organisation utvecklar förståelsen av Föräldraföreningen särskilt mycket. Det karaktäristiska för Föräldraföreningen framkommer inte vid spegling i idealtyperna. Här finns alltså mer att utforska, närmast med hjälp av intervjumaterialet..

Sammanställning ur intervjuer och skriftligt material

Stadsmissionen

De intervjuade är tf.direktor (nedan benämnd direktor), verksamhetschef för hemlöshetsområdet och en av dennes enhetschefer.

A:

Hur beskriver ni effekter av ert arbete? Vad beskriver ni? På vad sätt följer ni upp/ utvärderar? Hur mäter ni?

Styrelse och direktor

Sällskapet Stadsmissionens styrelse anger i sin årsredovisning (1997) de olika verksamheternas besöksstatistik; genomsnittligt antal besök per dag, en skattning av de besökandes dominerande problemsituation, ex psykiska störningar/sjukdomar, olika insatser samt, för härbärgena, antalet avvisade. Ekonomiskt arbetar organisationen också med nyckeltal för att bedöma vad organisationen får ut av de resurser som avdelas.

Direktor berättar att styrelsen efterfrågat mer bakgrundsmaterial; vad står siffrorna för? Detta var ett av motiven till det kvalitetsutvecklingsprojekt Stadsmissionen drev 1996-1998 (se nedan). Efter projektets slut ligger kvalitetsmätningssuppgiften på verksamhetscheferna som ska se till att varje enhet har sin modell för att mäta sitt arbete.

Så på så sätt tycker jag att vi har en ständig fråga igång omkring 'Varför gör vi det här?' Ska vi göra det här? Och när vi gör det, hur gör vi det? Och vad kan man se för förändring som behövs?

Direktor pekar på vikten av omvärldens kunskap om Stadsmissionen. Som en måttstock för detta anger han antalet volontärer som vill ge sin tid till organisationen;

...det tycker jag är en form av framsteg för organisationen när man kan engagera medmänsklighet.

I styrelsens årsredovisning dokumenteras detta under rubriken "Medarbetare".

Utöver de anställda engagerades 120 frivilliga medarbetare som utgjort ett viktigt komplement i verksamheten.¹⁵⁰

Volontärsamordnaren berättar¹⁵¹ att Stadsmissionen endast en gång annonserat efter volontärer. Bortsett från informationsfoldrar som ligger utlagda sker ingen aktiv rekrytering, folk hör av sig ändå.

Volontärsamordnaren berättar också att man lyckats förnygra gåvogivarkåren vilket var ett mål angivet av förre direktorn. En strategi för detta var att engagera volontärer då många av dessa också är eller blir gåvogivare. Erfarenheterna från volontärinsatserna skapar också en större samhälls-medvetenhet vilken de sprider som ringar på vattnet i sin vardag.

Verksamhetsområdet hemlösa

Verksamhetschefen för den del av organisationen som arbetar med hemlösa, betonar att man inom organisationen arbetar med att försöka se huruvida man gör en insats eller inte. Hon menar dock att det inte är så lätt att tänka "konsekvens" utifrån gjorda insatser eller "resultat".

Se'n tänker jag så här att det är ju inte meningen att vi ska ha så mycket resultat...alltså inte resultat med varje enskild individ. Utan vi ska faktiskt va' dom som tar emot först.

När man inom Stadsmissionens verksamheter för hemlösa främst inriktar sig på gästernas fysiska behov är det relativt lätt att mäta gjorda insatser; antal besökare, serverade portioner, "duschningar" etc.

Också hos verksamhetschefen betonas kvalitetsfrågorna starkt. Personalen på respektive enheter har verksamhetschefens uppdrag att två gånger per år genomföra mätningar utifrån olika perspektiv. Det kan handla om vad gästerna tycker om olika saker. Undersökningen kan också rikta sig inåt till personalgruppen eller utåt med frågan vad omvärlden tycker om deras arbete. Verksamhetschefen menar att arbets sättet gränsar till aktionsforskning och innebär ett subjektivt sätt att mäta.

Fast på nå't sätt lär det oss ändå nå'nstans att se var vi står och om vi tycker att vi själva följer vårt jobb.

Inom ansvarsområdet har hon ambitionen att verksamheten ska kännetecknas av goda möten, låga trösklar och erbjudande av aktiviteter. Vad betyder detta i praktiken? Och hur läser man av detta?

¹⁵⁰ årsredovisning 1997 s.9

¹⁵¹ Studiebesök 14 mars 2000

Och då måste man våga tänka; vad har jag för förväntningar på personal, vad är goda möten för dom gäster som kommer, och vad vill vi med dom goda mötena? (---)Ser vi vems behov vi möter? Är det vårat hjälpbehov eller är det gästernas faktiska behov? Och det är väldigt spännande att försöka titta på vad det är för nå'nting.

På verksamhetsområdets nivå beskrivs arbetet och dess effekter på flera varierande sätt; med både siffror och beskrivningar av olika slag. Exempel ur Verksamhetsberättelse för 1998, verksamhetsområdet för hemlösa:

KVINNOHÄRBÄRGET

- *Antal utnyttjade bäddar under året: 2784 av 3640 möjliga*
 - *Har tagit emot 25 olika individer per månad*
 - *Har tagit emot 113 olika individer under året varav ca*
-21% har psykiska störningar/ sjukdomar
-29% har missbruksproblem.
*-18% har både missbruksproblem och psykiska störningar/problem.**
 - *Har avvisat i snitt 9 olika individer per månad p g a platsbrist.*
 - *Har avvisat 15 olika individer under året p g a störande beteende.*
 - *20 individer har lämnat kvinnohärbärgets själva under året.*
- *Det är personalens egen skattning av fördelning av olika problematik hos våra hemlösa gäster.*

Vidare beskrivs i verksamhetsberättelsen 1998 förutom gjorda insatser förändringar i arbetsorganisationen och en budgetkommentar¹⁵²:

Räckte resurserna?

Klaragården: Resurserna räckte inte. Gåvomedlen blev inte den nivå vi hade förväntat oss.

Nattmission: Fick viss del av sin kostnad täckt av gåvomedel, resterande kostnad fick vi täcka med andra medel.

Natthärbärget för kvinnor: Resurserna räckte.

Stadsmissionen arbetar med en rutin där verksamhetsplan speglas i verksamhetsberättelsen, både vad gäller måluppfyllelse och beskrivningar av samhällsutvecklingen bedömd utifrån ett verksamhetsperspektiv.

Verksamhetsplanen för hemlöseområdet inleds således med en omvärldsanalys där långsiktiga behov och dess konsekvenser för Stadsmissionens arbete noteras. I 1998 års verksamhetsplan beskrivs de hemlösas behov av bland annat

... boende med hög insats av omsorg, gäller framför allt de hemlösa med psykiska störningar men även de med missbruksproblem.

... boende där regler inte ställer dem på gatan...¹⁵³

Utifrån medarbetarnas erfarenhet summeras situationen:

Idag upplever de som arbetar i verksamheterna Nattugglan, Kvinnohärbärgets, Stadsmissionsgården och Klaragården att det som de kan erbjuda inte täcker alla dessa behov. Verksamheterna täcker punktvis behoven men kan inte skapa en helhet för individen. Fler av våra nattliga gäster på natthärbärgena blir långtidsboende, vilket är ett

¹⁵² verksamhetsberättelse 1998 hemlöseområdet s.7

¹⁵³ s.2

"halvt boende" för gästen. Det som saknas är en "mellanboendeform" efter härbärge och innan inackorderingshem/egen bostad.¹⁵⁴

Situationsbeskrivningen följs upp i verksamhetsberättelsen för samma år:

Vi ser/såg att de fundamentala behov av boende, vård, utvecklingsmöjlighet och efter hand syssetsättning inte tillgodoses av sambället för de gäster vi träffar i våra härbärgesverksamheter utifrån deras behov. Våra gästers behov och samballets insatser matchar inte varandra.

Våra gäster har Stadsmissionens akuta verksamheter som "boende", vilket betyder att flera i natthärbärgena inte kommer vidare till annat boende. Kraven på boende i nästa steg (inackorderingsboende, halvvägsbhem och familjehem) är satta för höga. Boenden för psykiskt handikappade med missbruksproblem finns inte.¹⁵⁵

Verksamhetsplan och verksamhetsberättelse relaterar tydligt till varandra. Två exempel på mål ur verksamhetsplanen för 1998...

- *Synliggöra gruppen hemlösa i media och i kontakt med myndigheter.*
- *Vi höjer avgifterna för stadsdelsnämnderna...¹⁵⁶*

...som återfinns i verksamhetsberättelsen för samma år.

- *...Vi har figurerat i media och berättat vad vi ser. Vi har fått uppmärksamhet då våra gåvogivare skänkt till exempel biljettintäkter till oss. Vårt projekt Nattmission har haft stor medial genomslagskraft.*
- *Höjd avgift på natthärbärgena är genomfört.¹⁵⁷*

Enhet Stadsmissionsgården

På respektive enhet är det enhetschefen som rapporterar statistiken.

Stadsmissionsgårdens enhetschef:

Jag har ju lite statistikföring sådär, på antal gäster, olika gäster, försöka se vilka som är psykiskt sjuka, missbrukare, mer ensamma.

Också här återkommer begreppet Det goda mötet. Enhetschefen funderar över hur det går att mäta. Han menar att det är "en känsla också mycket" och att det framför allt uttrycker en strävan:

Det här att alla ska se alla i ögonen, varje gäst som kommer och att man säger 'Hej'.

Stadsmissionsgårdens chef berättar mycket om det "inre" förändringsarbete som han arbetar med i personalgruppen för att realisera "det goda mötet". Det handlar om synen på gästerna, arbetets organisering och kommunikationen inom arbetsplatsen. Mätbart uttryck får detta i exempelvis antalet avvisningar, förekomsten av avstängningar av störande gäster och stängningar på grund av personalbrist.

I Kvalitetssäkringsrapport från Stadsmissionsgården¹⁵⁸ rapporteras att

Målet att driva verksamheten utan väktare är idag nått. Arbetet med normativ kommunikation fortskrider. Det gamla regelverket som har reglerat förseelser på ett rigid

¹⁵⁴ ibid

¹⁵⁵ verksamhetsberättelse 1998 hemlöseområdet s.2

¹⁵⁶ verksamhetsplan 1998 hemlöseområdet s.4

¹⁵⁷ verksamhetsberättelse 1998 hemlöseområdet s.5

¹⁵⁸ Avseende hösten -98 t.o.m. april -99

sätt är skrotat. Alla trista påbuds och förbuds tavlor är borta. Istället arbetar vi för en större öppenhet på våra samråd och en starkare kommunikation med såväl gäster som personal. (---) Vi har även uppfyllt målet att ha kontinuerlig handledning var 14 dag.

Kvalitetsutvecklingsprojektet

I Kvalitetsutvecklingsprojektets slutrapport¹⁵⁹ beskrivs bland annat hur man på natthärbärgat för kvinnor sökt former för kvalitetsutvecklingsarbetet.

Personalen ville inledningsvis inte arbeta med enkäter. Långfulla och innovativa diskussioner följde. Efterhand utkristalliserades tre huvudpunkter:

1. Skriftlig egenutvärdering - personalperspektiv.
2. Behovsinventering - gästperspektiv
3. Kontinuerlig diskussion - processperspektiv.

Behovsinventeringens grundfråga lyder: "Vad är det du önskar att få när du väljer att komma och sova hos oss?". Svaren kom att präglas av

behovet av ett eget rum, dusch- och tvättmöjligheter, kvällsfika¹⁶⁰

I en summering av hela kvalitetsutvecklingsprojektet pekar projektledaren på att de olika enheterna varit breda i sina metodval. Kvantitativa mätmetoder ger nyckeltal, tidsstudier, statistik och frekvensmätningar. Mer kvalitativa former har dokumentationer och presentationer, fasta och fria klientenkäter, dagböcker och personliga observationer. Förvisso hade man en ambition om en enhetlig modell när kvalitetsutvecklingsprojektet planerades.

Direktor kommenterar detta:

...men det lärde vi oss på resan att det är omöjligt, eftersom verksamheterna ser så olika ut.

Istället började man söka efter någonting som kunde vara gemensamt för alla enheter just därför att man är en del av Stadsmissionen.

Och vad vi fokuserade på i det arbetet var att kunna beskriva det goda mötet, hur ser ett gott möte ut på de olika enheterna?

Efter kvalitetsarbetets första etapp infann sig övertygelsen

att kvalitetsarbetet måste ske inifrån för att alla byggstenar skulle komma på stabil plats och utgöra den grund för trovärdighet och genuinitet som organisationen var betjänt av.

Projektledaren kommenterar mångfalden:

Man kan se det som enheterna åstadkommit ögonblicksbilder, närbilder, gruppafoton, hela scenerier. Ibland tycks man ha fångat sina fötter och ibland en avlägsen horisont.¹⁶¹

B:

I vilket syfte arbetar ni med målskrivningar och utvärderingar?

På de områden där Stadsmissionen säljer tjänster är det ofta inskrivet i avtal att det varje år ska ske en utvärdering eller en kvalitetssäkring. Direktor:

¹⁵⁹ Magnell, K. (1998) Slutrapport s.19

¹⁶⁰ Magnell, K. (1998) Slutrapport s. 36

¹⁶¹ Magnell, K. (1998) Slutrapport s. 23

Jag tycker dom är rätt noga idag att dom vill veta vad dom köper så att säga - och det är ett rimligt krav, inget konstigt med det.

Men direktor menar att kvalitetstänkandet också sporrat organisationen som helhet. Intentionen med kvalitetsprojektet var att det skulle vara ett instrument för verksamheterna

för att kunna förbättra och se vad dom gjorde helt enkelt.(---) ...när man fick verksamhetsberättelserna så var det egentligen bara siffror, utan någon kommentar. Och vi började med att säga: Alla dina siffror i årets verksamhetsberättelse ska det finnas kommentar till; Hur tänker du om dom här siffrorna?

Därmed möter man också styrelsens intresse av att förstå vad siffrorna står för.

Direktor berättar att det funnits en tröghet och en oro i genomförandet av det av styrelsen beslutade kvalitetsutvecklingsprojektet, bland annat en upplevelse av kontroll och en diskussion om vad som går att mäta i arbetet med människor. Direktor förklarar sitt synsätt:

Vad kan jag förbättra utifrån vad jag ser? Jag ser inte bara siffror utan jag ser att såhär många människor har varit här. Vad har dom fått? Och hur kan jag lära mig att mäta mer och hur kan jag förfinna mina instrument om jag då har målsättningen att verkligen hjälpa någon? (---) Och så här bra är vi och hur mycket bättre kan vi bli med det här materialet?

Arbetet med verksamhetsplaner och mål ser direktor också som en önskvärd process i personalgruppen som han tror i sig har ett egenvärde.

Det är också ett sätt att jobba samman en grupp.

Verksamhetschefen konstaterar att utvärderingar är till för att se att man gör det man säger att man vill göra . En liknande praktisk inställning har enhetschefen på Stadsmissionsgården. Han ser fram emot att om ett år stämma av det förändringsarbete han haft uppdrag att genomföra, med målen mindre avstängningar, lugnare arbetsmiljö och en minskad rädsla i personalgruppen.

Utvärderingen motiveras inte enbart av det egna kunskapsbehovet.

Överordnad chef efterfrågar utvärdering. Verksamhetschefen förklarar att direktorn

vill ju veta hur jag diskuterar då i verksamhetsområdet och han vill veta också för att uppleva att han styr en organisation som säger att vi gör det vi säger att vi gör, så att säga.(---) Det är ju viktigt att han också ser att det är så.

Verksamhetschefen menar också att utvärderingsarbetet ingår som en del av den s.k. gåvogarantin , ett erbjudande att gåvogivare kan kontakta Stadsmissionen och få reda på vad pengarna gått till.

C:

Vem bedömer resultat, måluppfyllelse och effektivitet i er organisation?

Direktor:

Det är verksamhetscheferna som tittar på resultatet och vi i ledningsgruppen går också igenom resultatet.

Styrelsen får sedan rapporter från direktor.

Verksamhetschef:

Det gör vi nog tillsammans ...först är det ju enbetschef tillsammans med personal som ska bedöma. Se 'n är det jag tillsammans med enbetschef som ska bedöma. Och se 'n är det direktor tillsammans med mig som ska bedöma. Och se 'n är det styrelsen tillsammans med direktor ska bedöma.

Verksamhetschefen menar att bedömningen av Stadsmissionens insatser ska göras mot verksamhetsidén; att utifrån en kristen människosyn utmana och komplettera samhällets insatser för utstötta människor och individer.

Är det här en verksamhet vi ska ha och driva? I förhållande till omvärld och så, va. Och se 'n så det så att man vill göra en bedömning på vilken kvalitet håller dom i sitt arbete? Och vilken produktivitet håller dom?

I ledningsgruppens diskussioner är "produktivitet" relationen mellan kostnad och volym, det vill säga vilket antal personer (besök, portioner etc.) till vilken kostnad. "Kvalitet" är då insatsen i förhållande till behovet.

Jämförelsen mellan "produktivitet" och "kvalitet" kallar man "effektivitet". På så sätt skapar man redskap för den interna framtids- och strategidiskussionen. En jämförelse mellan Stadsmissionsgården och Klaragården kan se ut som följer:

Stadsmissionsgården	kostar 6 560 000kr/år	och tar emot 35 000 besök/år
Klaragården	kostar 4 700 000 kr/år	och tar emot 21 000 besök/år

Verksamhetschefen konstaterar att Stadsmissionsgården är mer "produktiva", det vill säga är billigare per besök. Klaragården däremot bedöms ligga väldigt högt när det gäller kvalitet.

En annan situation är då en verksamhet som är viktig för Stadsmissionen har dålig kvalitet.

*Då har man en verksamhet som säger: Här behöver vi förändra! Hur ska vi förändra? Kommer man till en verksamhet som inte alls är viktig men har jättegod kvalitet, och jättebra produktivitet, jaha; är det bra att vi är huvudman för den verksamheten? Kan det finnas någon annan huvudman som är lika bra som vi?
Då får man titta långt fram se 'n, vad kan vi göra? Vad vill vi ha? Hur vill vi möta nytt?*

Som exempel nämner verksamhetschefen ett nytt projekt: Nattmission.

Tidigare har vi då sagt: "Vi finns, folk får besöka oss". Men samhället ser inte ut så idag, det finns för mycket psykiskt sjuka. Så nu har Nattmission tillkommit då. Nattmissionen som uppsöker nattetid. Han är rätt för Stadsmissionen! Han håller väldigt hög kvalitet för han gör otroligt mycket insatser. Både det här med att forsla vidare dagtid, ställa krav på socialjouren, skjutsa människor som blir avvisade från våra natthärbärgen till andra natthärbärgen där det fortfarande finns plats.

Verksamhetschefen pekar på att Nattmissionen sedan i november har mött ungefär 1500 olika individer. Detta till en kostnad av 680 000 kr. Verksamheten har således plus på alla tre bedömningsvariablerna.

Verksamhetschefen pekar också på vad hon kallar en tredje part; gåvogivarna. Eftersom Stadsmissionen är beroende av gåvomedel, så ingår kvalitetsarbetet som en del i gåvogarantin.

Om vi säger att vi hjälper bemlösa kvinnor, då måste vi visa att vi gör det också.

(--) För kan vi visa att vi gör nå't så...är chansen större att vi får in mer gåvomedel...

På frågan om vem som bedömer måluppfyllelse svarar enhetschefen på Stadsmissionsgården:

Ja, nå 'nstans blir det ju jag alltså.

D:

Vad är ett gott resultat? - Vad ser ni som acceptabla resultat utifrån era mål och förutsättningar?

Ett gott resultat anger direktor som att dom människor som söker Stadsmissionen får hjälp på något sätt, och pekar på hjälp i olika bemärkelser; konkret hjälp, självkänsla, att förstå sitt sammanhang, att veta sina rättigheter och veta hur man kan ta sig fram i förhållande till myndigheter.

I ekonomiska termer så är ett gott resultat vad gäller insamlingskampanjer att varje satsad krona ska ge minst tre, och helst sju kronor tillbaka.

Tillräckligt gott resultat, i detta fallet kostnadstäckning, uppnåddes inte för skolhemmet Edesta som därför lagts ner.

Ett gott resultat menar också direktor är att Stadsmissionen är känd bland människor.

Förr visste man Stadsmissionen möjligen. Idag vet man dom jobbar med bemlösa och andra vet till och med att vi är ute i kampanjer, och att vi gör mer än att jobba med bemlösa(--)...ju fler människor som vet, ju bättre är det.

Vad som är ett gott resultat definieras olika. Direktor berättar om att han får förklara vad Stadsmissionen menar, t.ex. när han får frågan hur många alkoholister som har blivit nyktra genom Stadsmissionens insatser.

...och jag säger att det är inget framstegsmått för oss. Framstegsmåttet är: hur många har vi kunnat hjälpa till ett bättre sätt att leva? (---) Utan det handlar om att lindra. Att lindra, att hjälpa, att få dem att må lite bättre, men... Så därför blir framstegskriterierna för menar jag inte svart-vita utan dom blir på något sätt att man...utifrån varje individ och hur vi kan hjälpa dem att få mer, ett bättre liv.

Också verksamhetschefen menar att resultat är individuella. Genom att redogöra för de förutsättningar som en av Stadsmissionens enheter kan erbjuda sin målgrupp visar hon på hur organisationen kan beskriva sina önskvärda resultat. Hon tar som exempel en dag på Klaragården

...då det kommer, låt oss säga att det kommer fyrtio olika kvinnor den dagen. Det är inget bråk. Det är mycket prat med personal och gäster. Och i det här alltså, så kan en kvinna landa. På nå't sätt. Även en ny kvinna kan tycka att det är Ok att gå in dit. Om man säger att man har många sådana dagar i följd. Så vet jag att det är många kvinnor som långsamt väljer att gå in i en relation. Väljer att tycka att Klaragården är viktig för dom. När dom gör det så ställer dom också större krav, alltså att dom har större behov, eller behoven blir mer tydliga, eller vad man ska säga, och då är det också

lättare att på nå't sätt att gå vidare med den här kvinnan. Och man ställer frågan: "Vad kan jag hjälpa dig med?" "Vad vill du ha hjälp med?"

För jag tror att det är, det finns ju ingen som kommer nå'nstans ifall det inte är så att man har tillgång till bra relationer, tillgång till nå'nting där man kan mäta utifrån. Kan jag inte sätta mig ner i min fåtölj hemma och tänka efter "hur mår jag idag?" så vet jag ju inte det. Om jag strular omkring på stan så...när hinner man tänka på det? Eller vilja nå't annat.

Verksamhetschefen är medveten om dem som tycker att lågtröskelverksamheter där man inte jobbar aktivt med att få gästerna att sluta droga istället möjliggör ett missbruk. Nattmissionen är en sådan verksamhet.

Där får vi otroligt mycket kritik, både från socialarbetare och poliser och jag tror att det är mycket för att vi stör alltså. När vi är ute mitt på natten på Malmskillnadsgatan, det kommer fem prostituerade tjejer fram och snackar och är egentligen inte intresserade av mackor och kaffe och så och det är mer prat, ja, så kommer dom till Klaragården då liksom på da'n och vilar upp sig. Ytligt kan man ju säga att man, vi möjliggör hennes liv, men tänker man relationer och tänker man att vi ändå har på nå't sätt fått kontakt med den här kvinnan så...och långsiktigt tycker jag inte att vi gör det. Alltså, vi jobbar ju, vi jobbar ju för att det ska bli en förändring.

Goda resultat för individen kan nås om organisationen skapar, eller uppnår, vissa förutsättningar. I exemplet ovan kan man sammanfatta det som "tillgång till relationer" och "goda möten". Goda resultat för organisationen är således kopplade till vad som kan kallas kvalitetsmål.

Verksamhetsplanen för 1999 innehåller i anslutning till målsättningarna en slags kvantifierad kvalitetsnorm. Här noteras att Stadsmissionsgården kan erbjuda kvalitativ omsorg när det tar emot högst 75 besök per dag.

Motsvarande mått för Kvinnohärbarget bedöms vara 40 besök per dag.

Också övriga målsättningar beskrivs ofta utifrån en kvalitetsdiskussion:

- *Vara lågtröskelverksamheter för hemlösa. Vilket innebär att vi tar emot aktiva missbrukare och gäster med psykiska problem. Verksamheterna finns för att gästerna har dessa problem.*
- *Bedriva verksamheterna utifrån så få regler som möjligt och söka normativa lösningar. Ett exempel är att inte ha väktare vid den dörr där insläpp sker. Vid insläpp ska gästen känna sig välkommen och här ska reflekteras i verksamheterna kring hur detta första möte kan göras på bästa sätt. Viktigt är att kommunicera med gäster om deras beteende och vad det får för konsekvenser.¹⁶²*

Verksamhetschefen pekar också på relationen till omvärlden. Ett gott resultat är att väcka opinion, tycker hon.

... och vara väldigt tydliga i vad vi ser i våra verksamheter gentemot politiker och privatpersoner...(--). Att va' lite av den som ser och mäter på nå't sätt utifrån väldigt subjektiva bilder alltså. Som ett slags komplement till all statistik som görs i Sverige. Att kunna vara tydlig med att bakom varje statistisk siffra så finns det en individ som mår förskräckligt.

Enhetschefen på Stadsmissionsgården menar att goda resultat är

¹⁶² Verksamhetsplan för 1999 s. 5-6

att alla har blivit sedda på ett eller annat sätt. Om man var hungrig när man kom dit; att man inte är hungrig längre. Om man var jättesmutsig och skitig; att man gick därifrån ren. Och gick därifrån med nya kläder, nya begagnade kläder, då.

För honom som nyligen tillsatt enhetschef är goda resultat inte minst kopplade till det förändringsarbete han fått i uppdrag att driva. Detta innebär förbättrade lokaler, mindre stängningar på grund av personalbrist, mindre eller inga avstängningar av störande gäster och att inte längre använda väktare i verksamheten.

Det har egentligen varit det största jobbet att bara lugna ner det hära, inte tänka så mycket i våld och rädslor.

E:

När är Du nöjd med ert arbete?

Direktor menar att det svårt att schablonmässigt säga att man är nöjd. Men han säger sig vara nöjd när det fungerar ute på enheterna och han vet att människor får hjälp. Likaså när han ser att gåvogivarna och affärsvännerna hjälper Stadsmissionen. Direktor menar också att han är väldigt nöjd när människor hör av sig,

det tycker jag är väldigt spännande i den uppgift jag har, antingen negativt eller positivt, det är många som gör. Och den dialogen med människor utanför organisationen den tycker jag är mycket spännande. Den ger en mycket tips och mycket idéer.

För att besvara frågan använder han också bilden av en trädgård.

...när man tycker att man har rensat ogräs i hela trädgården och så är man vid ena kanten och så vänder man sig om...alltså...så är det dags igen. Det är hela tiden en rörelse i den här positionen jag sitter och om inte ogräset binner växa för mycket när jag har vänt mig om så, då är jag nöjd, för jag vet att det alltid är nå'n form av växt ute i...men samtidigt så står det, rosorna, där också. Och det är den liksom kombinationen man får titta på. (--)

När jag känner att våra medarbetare tycker det är inspirerande, det är skojigt, dom får utlopp för sin energi, och jag ser att gästerna kan ta tillvara deras energi och själva få en del utav den. Det är dom stunder då jag tycker att det här är ett oerhört spännande jobb. Så finns det alltid tistlar på nå't ställe.

Verksamhetschefen:

Jag är nöjd när varje person som, som...om varje person skulle få komma till någon av enheterna och känna och uppleva att han eller hon blir mottagen, sedd som en person, inte som en hop av problem,...och utifrån hans eller hennes behov faktiskt få all hjälp. Alltså, det kan ju va' vilken småttighet som helst. Det kan vara en tia för att åka tunnelbana till och hälsa på sin farmor, eller det kan vara att servicegruppen sätter in ett jättejobb med socialkonsulenter och överklaganden, va, allt möjligt....Alltså det kan vara helt olika saker.

Enhetschefens svar relaterar till den egna enhetens och personalgruppens utveckling;

Jag blir väl nöjd den dag när jag börjar, man börjar känna att alla är lite mer självgående...

Men det finns ett kortare perspektiv när det gäller att som personalansvarig enhetschef vara tillfreds [intervjun görs i juni];

...så jag får ihop den här sommaren.

F:

Vem formulerar målen för Stadsmissionens olika arbetsenheter?

Direktor pekar på medarbetarnas viktiga roll. Personalgruppen på varje enhet arbetar fram en verksamhetsplan för nästa år. Den står enhetschefen för. Sedan tar verksamhetscheferna in enheternas verksamhetsplaner och ställer samman önskingar och mål. Utifrån detta material gör verksamhetschefen sedan en verksamhetsplan för området och en budget specifikation

Och sedan får dom sin budget och får utifrån den se; vad är möjligt att genomföra av allt det här man vill genomföra? Sådär jobbar vi fram den. Så man kan säga att själva tanken om vad vi ska göra nästa år den finns med i varje enhet. Man får fundera själv över vad är det vi ska göra nästa år.

Verksamhetschefen pekar på sin egen roll. Hon sammanställer de olika enheternas planer och mål.

Men se 'n så lägger jag till. Så att jag styr på det sättet att jag gör målen mer konkreta oftast. Och då kan det va' till exempel att jag säger att vi ska inte ha några avstängningar i verksamheten. Och då är det ju mer en diskussion, liksom: Hur gör vi i den här verksamheten för att vi ska undvika avstängningar? Och då kommer man ju genast in på det här med lågröskelsäkring till exempel, och goda möten.

Verksamhetschefen anger också i verksamhetsplanen att kvalitetsmätning ska göras två gånger om året. Innehållet i uppdraget, eller vad dom mäter är upp till medarbetarna, vad dom tycker är viktigt att mäta just det här året.

Den färdiga verksamhetsplanen för hela hemlöseområdet lämnas till styrelsen, blir godkänd och utgör då styrelsens uppdrag till organisationen.

Enhetschefen för Stadsmissionsgården har att förverkliga de kvalitetsmål överordnad verksamhetschef formulerat.

...om man har mycket portningar, det tycker jag är ett tecken på att det är dålig kvalitet på arbetsplatsen. Eftersom det är en lågröskelverksamhet.

Att göra ett förändringsarbete via personalsamlingar och under planeringsdagar med personalen räcker inte menar enhetschefen. Han måste själv som chef vara nere "på golvet" och titta på alla rutiner. Han beskriver sin chefsroll också som att vara förebild. I det vill han undvika formaliserade relationer präglade av maktspråk som manifesteras i avstängningar. Alternativet är att prata med en störande gäst istället.

Enhetschefen berättar om en man; här kallad A. som väcker personalens rädsla: "livsfarlig - å fan, stäng igen dörrn (---) om han kommer".

Enhetschefen vill hitta ett annat förhållningssätt.

'Om han kommer ska jag snacka med honom'. Se 'n går man ut och sätter sig och pratar med honom. Han är livsfarlig men så går jag ut - och det är riktigt att man kanske vågar det som chef.

Strävan är en personalgrupp som är mer fokuserad ännu mer på vad uppdraget är, varför Stadsmissionen finns.

Föräldraföreningen

De intervjuade är Föräldraföreningens ordförande samt kontaktpersonen i Stockholm, som vid intervjutillfället också sitter i Föräldraföreningens styrelse.

A:

Hur beskriver ni effekter av ert arbete? Vad beskriver ni? På vad sätt följer ni upp/utvärderar? Hur mäter ni?

Verksamhetsberättelsen är den huvudsakliga redovisningsformen inom Föräldraföreningen. Den innehåller för verksamhetsåret 960901-970831 en beskrivning av aktuella diskussioner och skeenden inom Föräldraföreningen. Här noteras antal dödsfall i plötslig spädbarnsdöd, en relativt låg siffra som relateras till Föräldraföreningens insatser för forskningen. Här återfinns medlemsantal, antal kontaktpersoner, styrelsens sammansättning och styrelseledamöternas uppdelning av ansvarsområden .

Gjorda insatser beskrivs under rubrikerna Central och Regional verksamhet, Information, Uppvaktningar, Skrivelser och ansökningar, Kampanjer, ALU-projekt, Konferenser, arbetshelger och seminarier och samarbete.

Som den centrala verksamheten beskrivs årsmöte/arbetshelg, Stilla dagar, Samtals- och Familjehelg.

Som regional verksamhet beskrivs kontaktpersonens förmedlande funktion samt vissa lokala aktiviteter såsom föreläsningar och insamlingsinsatser.

Den ekonomiska situationen redovisas med hjälp av diagram och gåvoredovisning.

Forskningsnämnden och vad som utdelats ur forskningsfonden avslutar den ekonomiska redovisningen. Verksamhetsberättelsen avslutas med ett tack för ideella insatser, ekonomiska bidrag och styrelseledamöternas tack för förtroendet att få arbeta inom styrelsen.

Verksamhetsberättelsen för verksamhetsåret 1998-1999 har en längre redogörelse för skeendena och kontakterna på grund av det nedskurna bidraget och konsekvenserna av detta. Detta årets berättelse innehåller en mer kvantifierad redovisning av Föräldraföreningens informationsinsatser:

kansliet har under det gångna verksamhetsåret försett:

- *Ca 65 föräldrapar med info material om föreningen*
- *Ca 550 drabbade föräldrar, oroliga föräldrar, anhöriga m.fl. har ringt kansliet det sista verksamhetsåret.*
- *Ca 1.400 församlingar fick en vädjan om kollekt.*
- *Ca 400 har fått svar på sina frågor och funderingar via E-post.*
- *Ca 300 studenter har fått blandat studentmaterial.*
- *Ca 150 sjuksköterskor, läkare, barnmorskor och kuratorer har vänt sig till föreningen för att få info.*
- *Ca 1.500 begravningsbyråer fick minneskort och information om föreningen.*
- *Ca 200 tidningar har fått pressmeddelande om föreningens situation.*

Detta innebär att föreningen, enbart genom kansliet, nått ut till 4.600 mottagare som i sin tur kunnat sprida information. Genom kansliets nedläggning och uppsägningen av konsulenten kommer ovanstående arbetsuppgifter ej att utföras på samma sätt som tidigare. I förlängningen kan antalet fall av plötslig spädbarnsdöd komma att öka. (s.4-5)

Kontaktpersonen i Stockholm har i styrelsen haft ett särskilt ansvar för verksamhetsberättelsen 1998-1999.

Jag satt när jag skulle göra början till verksamhetsberättelsen för att se vad det är jag har gjort under den här tiden, så satt jag och förde ner det i punktform, och dom punkterna blev tre sidor. Bilagorna till det är på 35 sidor, och det var bara början. Så att, det...det skrev jag aldrig ut här på min skrivare.

Föräldraföreningen för ingen statistik över de stödinsatser eller kontakttillfällen man förmedlar .

Nej varken per person, per stöd eller så, nej det gör vi inte.... Jag funderar på hur det skulle gå till. Kontaktpersonen kommenterar: Jag skulle ha svårt att tänka mig att sätta en pinne hur många gånger vi ringer varann alltså. Det blir på nå't sätt, då blir man...tjänsteman, då blir det som nå'n form av...ja, som man är på jobbet, va. Och det här är inte jobb. Det här är nätverksarbete där man är människa. Men om man är medmänniskor. Jag tror inte jag skulle vilja veta, hur mycket tid jag lägger ner, telefon, till exempel

I verksamhetsberättelsen beskrivs inte mycket av själva stödarbetet och dess effekter. Från samtalshelgerna där föräldrar som mist barn träffas "för att lugnt och ostört i vacker och rofylld miljö få tala om sin sorg." citeras dock några deltagare:

Det är förundrande att så många människor som aldrig träffats har så mycket att säga varandra. Under helgen delade vi varandras öden med tårar och väldigt starka känslor...¹⁶³

Det som läggs vikt vid i informationsbroschyrer, medlemstidningen Lilla Lövet, i samtal m.m. är beskrivningen av den egna erfarenheten att få stöd när man blir medlem i Föräldraföreningen.

hur vi har blivit bemötta, hur vi har blivit hjälpta
och det särskilda stöd det innebär att
möta föräldrar som har varit med om samma sak.

Samtidigt konstaterar kontaktpersonen i Stockholm att kunskap om utfallet av Föräldraföreningens kärnverksamhet saknas.

Absolut viktigaste är det stödet som är till medlemmarna. Och lyckas vi med det eller lyckas vi inte? Jag vet inte. Och det borde man ha en diskussion om.

Styrelsen arbetar med en frågeenkät till gamla medlemmar som ordförande beskriver som "en punktinsats" vad gäller utvärdering. Man har bland annat tittat på den genomsnittliga tiden för medlemskap.

B:

I vilket syfte arbetar ni med målskrivningar och utvärderingar?

Styrelsen gör upp en handlingsplan inför verksamhetsåret. Planen har en praktisk funktion där olika insatsers prioritet markeras och vilka styrelsemedlemmar som ansvarar för dessa. I verksamhetsplanen 1997-1998 står mål uppställda med prioritetsangivelse från 1 till 3. För 1999-2000, då

¹⁶³ Verksamhetsberättelse 1996-97 s 4

Folkhälsoinstitutets bidrag dras in blir också verksamhetsplanen tunnare. I detta skede prioriteras

- *Stödverksamhet i distriktet*
- *Söka sponsorer*
- *Lilla Lövet [föreningstidning, min anm.]*
- *Hemsidan.*

Verksamhetsberättelsen är föreningsstyrelsens grundläggande redovisning för medlemmarna inför årsmötets bokslut. I Föräldraföreningen finns den tillgänglig via hemsidan.

I informationsmaterial beskriver man hjälpen man kan få när man blir medlem i Föräldraföreningen. Ordföranden pekar på att den effekten beskriver man också när man söker hjälp av olika slag

...då måste vi också beskriva effekten av vårt arbete, eller effekten av...ja, hur viktigt det är att en förening som vår finns. Och då utgår vi ju förstås ifrån vår egen erfarenhet. Det är endast det vi kan utgå ifrån egentligen.

C:

Vem bedömer resultat, måluppfyllelse och effektivitet i er organisation?

Föräldraföreningens ordförande menar att det är medlemmarna som gör den bedömningen utifrån den hjälp och det stöd dom får.

Det är liksom dom som är våra kritiker så att säga. Eh, det är egentligen, jag tycker inte nå'n annan kan göra den bedömningen. Så här spontant. Den som ska få hjälpen och stödet, det är egentligen endast den som kan göra bedömningen om han eller hon får det. Om vi uppfyller deras förväntningar så att säga, på vad dom vill ha.

Som exempel på medlemmarnas inflytande nämner ordförande den kritik som lett fram till namn- och stadgeändring;

...för mig blev det en ganska självklar fråga att jobba med att ändra namnet på vår förening, beroende på att så många medlemmar har förlorat barn på annat sätt än i plötslig spädbarnsdöd. Och där kände jag att vi måste möta dom här andra föräldrarna och ändra namnet så att alla känner att det här är en förening för mig. Så det kan man väl säga, det, och det vet vi ju att de här föräldrarna har kritiserat det tidigare. Och det är nog många som valt att inte gå med på grund av att namnet har sett ut som det har gjort.

Kontaktpersonen i Stockholm ger ett exempel från det direkta stödarbetet:

Jag kan säga det till henne: "Men ser du inte vad långt! Backa tillbaks ett tag. Ser du inte vad långt du kommit! Det är ju så även om du tycker det ser svart ut nu. Det ju så 'nt jag kan göra. Jag kan visa det till henne. Jag kan se det för mig själv. Det jag kan få berätta för henne; "Du kan ju ändå se framåt nu, det kunde du inte för en tid se 'n. Du kunde inte göra det." eller... "Du kan skratta - du har faktiskt skrattat hela kvällen idag", som dom aldrig trodde att dom kunde, va, att man kan visa någonting.

Intervjufrågorna väcker reflexioner hos kontaktpersonen i Stockholm

Jag tycker den [frågan] är intressant, för vad jag tycker det ligger mycket i när du sa att vi inte rapporterar [om stödverksamheten] i verksamhetsberättelsen. För det borde egentligen nå'n göra. Nå'n borde ha någon form av måluppfyllelse, eller vad jag ska

säga, eller mål. Nå 't kollektivt mål, va'; Vad har vi gjort det här året?, Vad har vi...jag tycker det är intressant, jag tycker det är jätteintressant!

D:

Vad är ett gott resultat? - Vad ser ni som acceptabla resultat utifrån era mål och förutsättningar?

Ordförande tar som sin utgångspunkt stödet till drabbade föräldrar;

...att ge dom möjligheten att få möta föräldrar som har varit med om samma sak, att kunna spegla sig i dom här föräldrarna, att kunna...ja, få veta det att man är inte ensam i den situationen och att det är andra som har varit med om precis samma sak och dom har faktiskt överlevt, och kunnat gå vidare, och kunnat till och med på nytt leva ett bra liv.

Kontaktpersonen i Stockholm exemplifierar:

Det kan ju va' det att hon mår såpass bra att hon törs skaffa ett till barn, eller att hon mår såpass bra att hon kan skriva en positiv dikt bland alla sina sorgedikter.

Men det finns flera dimensioner i en bedömning av organisationens resultat, till exempel föreningens forskningsstöd. Ordföranden:

...hade inte vi funnits tror jag vi hade varit långt efter i våran forskning kring plötslig spädbarnsdöd. Vi har verkligen varit en motor i det sammanhanget.

Ordföranden säger om insatserna för att minska dödstalen:

...och se'n också har vi tillsammans med socialstyrelsen då sammanställt en folder som socialstyrelsen ger ut; fyra råd för att förebygga risken för plötslig spädbarnsdöd. Och det är ju den här foldern, dom här råden, som, det var ju det som var vändpunkten. Det var ju då plötslig spädbarnsdöd minskade drastiskt, halverades i princip, och det är ju fantastiska resultat. Och där har vi ju verkligen, vi kan verkligen vara med och ta åt oss äran av det.

Ordföranden reflekterar kring Föräldraföreningens existens; om önskan att en förening som föräldraföreningen försvann därför att den inte skulle behövas. Samtidigt menar hon att Föräldraföreningen alltid kommer att behövas med tanke på att barn alltid kommer att dö.

Vi har ju gett, faktiskt, plötslig spädbarnsdöd ett ansikte i sambället. För att, det var ingenting man pratade om, förr, för det var för svårt att prata om det.

Kontaktpersonen i Stockholm är frustrerad över den senaste tidens kamp för att hålla samman föreningen;

...att få överleva, så det har ju varit vårt mål i år. Att överleva. Och med överleva så menar jag att det är, att vi ska kunna ha vår konsulent anställd.

E:

När är Du nöjd med ert arbete?

För ordförande och kontaktpersonen är frustrationen över motgångarna dominerande. Det berör dem mycket personligt.

Ordförande menar att hon borde vara nöjd, samtidigt som hon känner frustration inför så mycket som inte blir gjort p.g.a. otillräckliga resurser.

Jag kan väl säga, det är väl två delar då; jag gör mitt bästa. Men samtidigt så frustration över att man skulle kunna göra ännu mer.

Jag tror att många känner så faktiskt som jobbar med föreningen att man är frustrerad över att man kanske inte, ja, men egentligen, å andra sidan, har det hjälpt en familj, har man hjälpt en familj till ett bättre liv, och liksom kunnat göra så att dom går vidare, så har man ju faktiskt gjort en bra insats. Så att, ja.....

Kontaktpersonen i Stockholm säger;

Och det har varit mitt personliga mål, att detta ska jag...min, mitt mål i styrelsearbetet är att rädda föreningen. Och jag fixar inte det! (---) För jag har kommit till insikt när jag förstår att det här vill inte samhället stötta. Jag kan inte bära det här längre.

Som en konsekvens av detta lämnade hon hösten 1999 sitt uppdrag, och redovisade detta i ett medlemsbrev där hon inbjudit till en samling.

Och jag vet inte om det kommer nå'n. Och det kommer åtta personer som samfälligt vill ta över! Så att jag får alltså en grupp efter mig, jag som varit ensam och inte haft nå'n som kunnat kuvertera och greja, får ett engagemang av dom som jag har haft den här mötesplatsen [samtalsgrupp, min anm.] för.

Hon är också stödperson och berättar om hur hon stöttat en kvinna att göra en anmälan till domkapitlet. Det handlade om att uppmuntra och hjälpa kvinnan att beskriva en situation där hon blivit illa bemött. Anmälarna fick så att säga rätt och domkapitlet kritiserade prästen i fråga.

Det är tillfredsställelse, va.

Det handlar inte bara om att kunna påverka utan också om att få något tillbaka.

...säger en person att "Jag har varit väldigt nöjd och tacksam - jag hade inte klarat mig på det här sättet utan er, ditt stöd", så hjälper det mig nästan en hel månads jobb för annat va' - ett så'nt samtal. Så jag får väldigt mycket tillbaka; äkta ärliga känslor, liksom, det är verkligen. För jag vet också vad det är dom går igenom.

I ett annat fall berättar kontaktpersonen om en kvinna hon mött via Föräldraföreningen:

Den här kvinnan som har blivit så misshandlad under förlossningen, hon har, henne har jag fått att skriva dikter. Hon kommer från Iran. Och hon, jag har varit hennes stödperson, och är hennes enda vän förutom hennes man. Så jag menar, det är oerhört uttömmande att vara stödperson, men nu trivs vi bra ihop och så. Men hon har skrivit dikter på persiska, och så har jag fått henne att skriva på svenska. Så jag har sagt det; Jag kan hjälpa dig översätta så... Det är en oerhörd tillfredsställelse, va.

Efter intervjun visar hon en översättning av en dikt från en iransk kvinna och en akvarell med dikten, som jag uppfattar att stödpersonen har gjort. Hon säger, med emfas:

Detta; att få ta del!

Sammanfattning av den empiriska redovisningen organisationsvis och nivågrupperat

Stadsmissionen

Det dominerande sättet att beskriva organisationens utfall är redovisningen av hur många insatser som gjorts för att möta olika målgruppers behov.

Kvantitativa uppgifter anges både för prestationer, besök och avvísningar och stängningar, det vill säga när den eftersträvade hjälpinsatsen inte varit tillgänglig.

Vissa enheter, till exempel Kvinnohärbarget, har kompletterat sin kvantitativa redogörelse med en kvalitativ genom att beskriva sitt eget arbete.

Verksamhetschefen beskriver i sin verksamhetsberättelse också uppfyllelsen av arbetsmål enligt gällande verksamhetsplan. I intervjun pekar hon på att det inte är så enkelt att beskriva "konsekvensen" av det man gör. Mycket handlar om att göra hjälpinsatser tillgängliga; "...vi ska faktiskt va´ dom som på nå´t sätt tar emot först".

Däremot lägger hon vikt vid att följa upp och arbeta med frågorna "hur" organisationen bistår människor. Kvalitetsfrågorna blir då viktiga.

Stadsmissionens kvalitetsutvecklingsprojekt har bidragit till

- ett över arbetsåret standardiserat sätt för målsättning, omvärldsanalys och uppföljning av mål och resursåtgång;
- måluppfyllelseanalys utifrån frågan om man gör det man säger att man vill göra;
- processbeskrivningar för att söka svaret på frågan "Och när vi gör det, hur gör vi det?";
- samt i vissa fall även undersökning om vilka effekter insatsen haft¹⁶⁴.

Verksamhetscheferna, som tillsammans med direktor bildar Stadsmissionens ledningsgrupp, är nyckelpersoner i bedömningen utifrån enhetschefernas rapportering. Frågorna *Vad är effektivitet?* Och *Är vi effektiva?* hanteras inom samma instans i organisationen, nämligen ledningsgruppen. Denna bedömer kvalitet och produktivitet och relaterar verksamhet och utfall till den egna verksamhetsidén. Direktor använder sig också av ekonomiska nyckeltal; mått för vad organisationen får ut av de resurser som avdelats.

Direktor anger också förekomsten av volontärer inom Stadsmissionen som ett framstegsmål för organisationens utåtriktade arbete; man skapar och sprider engagemang.

Enligt intervjuerna tycks Stadsmissionen ha utvecklat sitt sätt att beskriva sina resultat. Från att ha producerat en mängd statistik om sina prestationer söker man nu även kvalitativa uttryck för "det goda mötet".

Direktor berättar också om behovet av att nyansera målbilder i mötet med omvärldens förväntningar; det är inte nykterhet som är målet, men möjligheten till ett bättre liv.

¹⁶⁴ Mottagningsbyråns enkät, första etappens slutrapport juli 1997, del C, s.89

Föräldraföreningen

Den enda organiserade formen för uppföljning är verksamhetsberättelsen som föreläggs årsmötet. I denna gör Föräldraföreningens styrelse en beskrivning och delvis en uppföljning av gjorda insatser; information och utåtriktade aktiviteter, utbildningsinsatser och arbetshelger. Kvantitativa mått anges för medlemstal och insamlingsresultat. Själva stödarbetet redovisas enbart till en del; anordnade samtalsgrupper och minnesstunder. Det familjevisa ”bilaterala” stödet beskrivs i verksamhetsberättelsen endast som ”Föräldraföreningen Plötslig Spädbarnsdöds grundtanke”¹⁶⁵. I vilken grad det äger rum dokumenteras inte.

Vad gäller två fundamentala fenomen för Föräldraföreningen avläser man effekter som beskrivs i verksamhetsberättelsen;

- det minskade antalet döda i plötslig spädbarnsdöd;
- frånvaron av opinion för Föräldraföreningen: ”Klappar på axeln och vackra ord saknas inte, men med det kan föreningen inte avlöna en konsulent som kan hålla ihop nätverket”¹⁶⁶.

Genom att placera in utsagor från det empiriska materialet i den tidigare presenterade modellen ”Frivilliga organisationer i spänningen mellan individer och samhällskontext”¹⁶⁷ vill jag påkalla uppmärksamheten på teoriavsnittets resonemang om institutionella omgivningar.

På detta sätt får jag en bild av hur organisationernas syften och beskrivna resultat relaterar till olika nivåer. Detta antyder vilken betydelse olika insatser och deras utfall kan tänkas ha för olika intressenter.

Nivå 1

Det övergripande sammanhanget

Stadsmissionen:

Det är viktigt för organisationen att vara känd; vad man är och vad man gör. Retoriskt beskriver man sin uppgift som en ”mission impossible”.

Organisationen vill också väcka opinion, bland annat genom att visa på individen bakom statistiken. I verksamhetsberättelsen noteras att organisationen ”figurerat i media och berättat vad vi ser”. Vidare noteras att projektet Nattmission ”har haft stor medial genomslagskraft”.

Med hjälp av ideellt engagemang vill organisationen påverka samhällsutvecklingen. Stadsmissionens t.f. direktor ser det som ett framsteg för organisationen ”när man kan engagera medmänsklighet”. Man menar också att volontärerna med sitt samhällsengagemang ”sprider ringar i sin vardag”.

Tillströmningen av volontärer tillsammans med folk som hör av sig ses som en bekräftelse på att Stadsmissionen lyckats göra sig känd i samhället.

¹⁶⁵ verksamhetsberättelse 1996-97 s.12

¹⁶⁶ verksamhetsberättelse 1998-99 s.10

¹⁶⁷ Ekström (1995). I Amnå (red.) *Medmänsklighet att hyra* s.175 f.f.

Föräldraföreningen:

Föreningens ordförande menar att man givit plötslig spädbarnsdöd ”ett ansikte”.

Föräldraföreningen menar sig ha varit en motor i forskningen och kunskapsspridningen om plötslig spädbarnsdöd. Man har utifrån kunskap och rön från andra länder tryckt på Socialstyrelsen och varit delaktig i utformandet av information. Siffrorna som visar att antalet döda i plötslig spädbarnsdöd i landet halverats redovisas med tillfredsställelse. Genom att skapa incitament till forskning vill man bidra till att de som ännu inte drabbats inte heller kommer att drabbas. Samtidigt utökar man sitt ”beting” och pekar på andra grupper av dödsfall och därmed andra kategorier drabbade föräldrar. Denna förändring äger rum samtidigt som föreningens överlevnad blir ett akut mål på grund av indragna myndighetsbidrag. Ett stort arbete med att uppvakta myndigheter och hävda Föräldraföreningens existensberättigande¹⁶⁸ har bland annat fått uppmärksamhet i media. Ändå konstaterar en av de intervjuade att ”det här vill inte samhället stötta”.

Nivå 2

Den omedelbara omgivningen

Stadsmissionen:

Stadsmissionens verksamhetsidé – ”...komplettera och utmana...” - sägs av ledningen användas som avstämningskriterium för vilka åtaganden man prioriterar. Projekt Nattmission nämns som en av Stadsmissionen prioriterad verksamhet som väcker kritik från socialarbetare och poliser. Socialstyrelsen har stött Stadsmissionen genom att bevilja medel till kvalitetsutvecklingsprojektet, ett initiativ som också tillfredsställer uppdragsgivare och köpare av Stadsmissionens tjänster.

En strategi för att förnygra gåvogivarkåren beskrivs vara att engagera volontärer. Dels innehåller volontärgruppen gåvogivare, dels är volontärerna spridare av kunskap om Stadsmissionen. Att man lyckas engagera volontärer ser också direktor som ett mått på organisationens förtroende. Genom gåvogarantin söker man visa på en öppenhet vad gäller gåvornas transformering till insatser och därmed vinna gåvogivarnas respekt och offervilja.

Föräldraföreningen:

Föreningen kan ses som ett förmedlande medium mellan individ- och samhällsnivå. Genom att sätta ord på sorgens uttryck och beskriva det stöd som identifikationen med andra ger bidrar man till en förståelse av utsattheten att bli drabbad. Därmed bidrar man även till handlingsberedskapen inom den offentliga vården, både genom att öka kunskap och förståelse och genom att vara ett stöd som vårdpersonal kan hänvisa vidare till. Verksamhetsberättelsens utförliga redovisning av informationsinsatser utgör ett mått på detta.

¹⁶⁸ verksamhetsberättelse 1998-99

Insamlingarna till forskningsfonderna skapas kollektiva resurser för kunskapsutveckling som kan möjliggöra förändring av livsvillkor. Insamlingsresultat och utdelade medel redovisas i verksamhetsberättelsen som är tillgänglig för alla via Föräldraföreningens hemsida på internet.¹⁶⁹ Föräldraföreningen öppnar sig för en ny grupp och inrättar en ny forskningsfond som resultatet av en diskussion om vilka som tillhör medlemsbasen och i grunden om Föräldraföreningens syfte. Samtidigt upplever sig styrelsen avvisad av socialminister och Folkhälsoinstitutets generaldirektör.

Nivå 3 Den sociala interaktionen

Stadsmissionen:

Organisationens hjälparbete söker profilera sig genom ”att göra det som skulle göras, men också i sitt sätt att göra det”¹⁷⁰. Detta redovisas bland annat som antalet utnyttjade bäddar och antalet avvisade. Preciserad – eller operationaliserad – såsom i begreppet ”lågtröskelverksamhet” beskrivs verksamhetsidéen ha en styrande inverkan på verksamhetsnivåns utformning och hjälpinsatsernas tillgänglighet.

En uttalad framgång är förändringen från regelverk till kommunikation. Detta har inom Stadsmissionsgården inneburit att väktarna är borttagna och förbudsskyltar nedplockade. Kvalitetsutvecklingsprojektet kan ses som en strategisk intervention i organisationen. Syftet var att skapa en ”utvecklande kontinuerlig rutin”, tillika ett ledningsverktyg.

Till denna nivå kan också relateras det ökande antalet volontärer som organisationen lyckas ta i anspråk, som både kompletterar och sägs öka verksamhetsvolymen.

Föräldraföreningen:

Den grundläggande ambitionen är att förmedla stöd till drabbade, fr.a. via regionala kontaktpersoner. Anordnade samtalsgrupper och familjehelger redovisas i verksamhetsberättelsen. Minnesstunder och stilla dagar har rituell karaktär; återkommande rum för sorg. Föräldraföreningen tillhandahåller utrymme för manifestation av sorgen både på hemsidans minnessidor och i samtalsgrupperna.

Den dominerande aktuella bristen på måluppfyllelse är nedläggningen av kansliet och uppsägningen av Föräldraföreningens konsulent.

Nivå 4 Individuella innebörder, egenskaper, erfarenheter

Stadsmissionen:

Utifrån en intervjuad chefs individuella synpunkt beskrivs det goda resultatet som att den som söker hjälp ska ha fått hjälp, och att individen ska ha blivit sedd ”på ett eller annat sätt”.

¹⁶⁹ Föräldraföreningens hemsida www.ffpsd.se

¹⁷⁰ årsredovisning 1997 s.2

Den enskilde verksamhetsansvarige beskriver också tillfredsställelsen när arbetsorganisationen fungerar.

Den enskilde volontären – som själv sökt sig till organisationen – kan uttrycka det som i en artikel i tidningen Mission¹⁷¹:

– När man arbetar som volontär ger man av sin tid och får så mycket tillbaka. Det blir en helhet.

Föräldraföreningen:

Den drabbade ska kunna få spegla sig i en annan drabbad förälders upplevelse – en spegling som kan beskrivas som ömsesidig. Att få ta del av en annans erfarenhet är en viktig dimension för den enskilde medlemmen.

Ett positivt gensvar ger energi till vidare insatser. För funktionären i Föräldraföreningen är det också tillfredsställande när andra medlemmar mobiliseras och tar ansvar när den egna orken tryter. Men Föräldraföreningens kris leder också till besvikelse och val att lämna funktionärsposter; ”Jag kan inte bära det här längre”.

IV. ANALYS

Olika sätt att betrakta utfall.

Inledningsvis konstaterade jag att enligt rationalistisk teori är måluppfyllelse av vikt. I systemteorin är detta bara en av flera kriterier på effektivitet. Andra kriterier är förmågan att anskaffa resurser, bibehålla sin existens som social organism, interagera och samarbeta med den yttre miljön. I sammanhanget vill jag därför lyfta fram Abrahamssons och Andersens påpekande att det inte är säkert att måluppfyllelsekriteriet är lämpligt för att jämföra effektivitet i olika organisationer¹⁷².

Stadsmissionen är lätt att associera till bilden av den målrationella organisationen. Ett tydligt huvudmannaskap i form av en styrelse, hierarkiskt uppbyggd med raka beslutsgångar och en upparbetad form för planering och måluppföljning. Utmaningen är att organisationen också ska uttrycka vissa värden och att dessa per definition ska primärt bedömas av andra än huvudmannen. Antalet serverade måltider och nyttjade bäddar ger inte en fullödig återkoppling till huvudmannen. Kvalitetsutvecklingsarbetet har anlagt ett mer systemiskt synsätt.

Genom att både brukare och personal tillfrågas formellt synliggörs verksamheten som ett samspel mellan aktörer. Det enda standardiserade ”mättet” för kvalitet gick inte heller att fånga vilket gör att det skapas utrymme en större mångfald i resultatredovisningen.

I fallet med Föräldraföreningen uppstår något paradoxalt. Den redovisar goda resultat vad gäller informationsinsatser, forskningsinitiativ och – framförallt – en kvantitativ effekt uttryckt i halverade dödlighetstal. Man har en erfarenhet

¹⁷¹ Stadsmissionens hemsida: www.stadsmissionen.se/tidning/art.19.htm

¹⁷² Abrahamsson, B & Aarum Andersen, J. (1996) s. 189

och därmed en kvalitet för det bilaterala stödet som inte är ifrågasatt. Tvärtom har professionella inom vården tagit till sig kritik och lärdomar¹⁷³. Samtidigt är Föräldraföreningen nedmonterad och har svårt att göra sina tjänster tillgängliga. Styrelsen är påtagligt pressad och ger uttryck för stor frustration inför de stora uppgifter de ser och de små resurserna för att hantera dessa. Dess begränsade resurser gör föreningen beroende av omvärldens stöd. Uppenbart har man inte lyckats tydliggöra sitt värde i förhållande till de aktörer som kan ha resurser att tillföra. Ingen myndighet tycks idag se som sitt uppdrag att främja organisationens syfte. Att Föräldraföreningen inte har strukturen av riksförbund med lokal- och regionalavdelningar gör också att föreningen inte är anpassad för optimalt bidragssökande från kommuner, landsting och stat. Organisationen har dålig effektivitet om vi med det menar förhandlingsposition. Man har inte ens lyckats få tillträde till förhandlingsbordet.¹⁷⁴

Från ett målrationellt perspektiv kan Föräldraföreningens resultat väl beskrivas som gott, med "fantastiska resultat" vad gäller dess åberopade medverkan till sjunkande dödlighetstal. Med systemorienterat seende är Föräldraföreningen en aktör så vingklippt att styrelse och medlemmar kämpar för organisationens överlevnad.

Vad beskrivs?

Med hjälp av Scott vill jag sammanfatta vad de båda organisationerna redovisar som utfall.

Båda organisationerna redogör för sin *aktivitet*, prestationer och insatser som kan ses som svar på behov i omvärlden.

Stadsmissionen beskriver sin aktivitet på ett utarbetat sätt, med både kvantitativa och kvalitativa mått integrerat i ett planeringssystem. Därmed skapas möjligheter att besvara frågan om man gjort det man ville göra, det vill säga *måluppfyllelse*. I detta ingår att föra en diskussion med både nyfikna och kritiker om vilka effekter som är realistiska att nå, och vägen dit. Arbetet med *kvalitet* besvarar just frågan Hur? genom uppföljningen av fokuserande kvalitetsmål, samtidigt som detta är ett ledningsinstrument för styrelse och chefer. När svaren på frågorna Vad och Hur relateras till resurser skapas möjligheten att bedöma *effektivitet*. Det tycks också som att förekommande *symboliska mål* spelar en roll i den bedömningen. För att använda Webers rationalitetsbegrepp; kvalitetsutvecklingsprojektet och arbetet med att skapa "det goda mötets" diskurs är ett sätt att i målrationell form manifesterar värderationaliteten.

Föräldraföreningens formella sätt att redovisa saknar kvalitativa mätmetoder. Kärnverksamheten, det inbördes stödet, dokumenteras ej. Det är framförallt genomförda förenings- och informations*aktiviteter* som redovisas. Endast i enstaka fall lyfts *effekter* av arbetet fram. I intervjuerna däremot framtonar engagerande processer av mer existentiell art. Frågan Hur? i *kvalitets*diskursens

¹⁷³ Rönmark, L. (1999) s. 194

¹⁷⁴ verksamhetsberättelse 1998 – 1999 s.3 Socialministern låter meddela att han "inte prioriterar att möta föreningens representanter".

sammanhang tycks inte diskuteras. Detta kan vara en effekt av att det dominerande *symboliska målet* vid tiden för denna studie, åtminstone för de intervjuade, tydligt formuleras som ”överlevnad”. Föreningens existens framtonar inte som en målrationell organisationsfråga utan som en värderationell symbolfråga.

Anpassning till intressenterna?

Det mångfaldigt utvecklade sätt att formulera Stadsmissionens utfall och resultat kan mycket väl förklaras av den månghövdade skaran av intressenter som möts i en organisation som Stadsmissionen. Det är inte enbart huvudmännen i en förenklad rationell organisationsmodell som ska få kunskap om vad organisationen uträttar. Kanter och Summers pekade i teoriavsnittet ut flera funktioner med behov av återkoppling. *Bland intressenter av institutionell karaktär* återfinns vi styrelse, enskilda gåvogivare, s.k. företagsvänner och volontärer, men också kontraktsparter, vårdgivarparter och media. Styrelsen är naturligtvis intresserad av måluppfyllelse, men förväntar också kvalitativa svar på frågan Hur?. Gåvogivare garanteras svar på frågor om hur gåvomedlen används.

Uppdrags- och bidragsgivare inom myndigheterna söker mer eller mindre insyn. I entreprenadavtal är denna kontrollmöjlighet institutionaliserad genom åtaganden att kvalitetssäkra verksamheten. Stockholms FoU-byrå gör kvalitetsbedömningar av insatser riktade mot hemlösa.¹⁷⁵

På en operativ nivå är det av vikt hur olika aktörer bedömer den enskilda verksamhetens resultat och kvalitet. Detta kan i vissa fall skapas i samverkan, till exempel mellan Stadsmissionsgården och S:t Görans psykteam, byrån för bostadslösa eller polisen. Att Stadsmissionen och omgivande institutioner kan göra skilda bedömningar återspeglas i resonemanget om projekt Nattmission. Detta exempel visar på att ett för en viss intressentgrupp anpassat ”budskap” inte är detsamma som ”anpassligt harmoniskt”.

Ledningsfunktionen har trängande behov av resultatredovisning, vilket vi sett har utvecklats inom Stadsmissionen. Den s.k. ledningsgruppen behöver och samlar för sina effektivitetsanalyser en stor mängd information.

Medarbetarna har delvis andra behov av återkoppling för att kunna påverka sina insatser.

Klienternas och de hjälpsökandes roll som målgrupp för verksamhetsredovisning är dock mer oklar.

Stadsmissionens pluralistiska sätt att beskriva vad organisationen uträttar förklaras av yttre och inre krav, samt frivilliga men strategiska åtaganden av typen gåvogarantin.

Föräldraföreningens mer begränsade ansats kan också förstås ur intressentperspektivet. Föreningens dominerande intressenter är *medlemmarna*. I denna grupp finns en styrelse, men har en mycket begränsad

¹⁷⁵ Strömberg, A-M. (1998) ...och det fanns plats på härbärgat FoU-rapport 1998:11

ledningsförmåga. Det finns alltså ingen ledningshierarki för vilken information behöver inhämtas och beredas. Därför finns inte behov, och mer påtagligt inte heller resurserna, för att skapa återkopplingar och resultatuppföljningar. Inte heller finns en professions strävan till utvärdering av arbetsmetoder. Kvalitet ur ett brukarperspektiv verkar vara en på samma gång grundläggande som ointressant fråga för Föräldraföreningen. Till detta bidrar rimligen föreningens karaktär av självhjälpsrörelse. Medlemmarna vet inpå huden vad *kvalitet* – i det specifika fallet – är. Man vet att man förvaltar en unik kvalitet, inte minst därför att Föräldraföreningen emanerar ur ett bristtillstånd; en okunskap i samhället och dess vårdinstanser. Frågan är om inte en kvalitetsstudie inom organisationen skulle kunna ses som ett misstroende mot den egna kapaciteten.

Medlemmarna är både ”huvudmän” och ”brukare”, medarbetare och understödjare. Det är dessa som organisationens insatser och utfall redovisas för. Det är således inte de många intressena utan de mångas intresse föreningen har att hantera. *Kontroll*-begreppet¹⁷⁶ i vidare bemärkelse syftar i en frivillig organisation till motivation. Att insatser genomförs är då väsentligt att sprida kännedom om, kanske viktigare än att beskriva hur resultatet blev. Om med resultat här menas ”verkan” av stödinsatsen så har de flesta medlemmar genom egen erfarenhet kunskap om denna. Det främsta motivet för redovisningen av organisationens prestationer är sannolikt att för varandra bekräfta det som gjorts och motivera för fortsatta insatser. Den nyligen genomförda enkäten, riktad till tidigare medlemmar som inte förnyat sitt medlemskap, vill jag också hänföra till kontrollmotivet ; att påminna om Föräldraföreningen och undersöka intresset för medlemskap.

Det finns tre viktiga andra intressentgrupper: presumtiva medlemmar, externa bidragsgivare och vårdgivare. I budskapet till dessa beskriver man vikten av Föräldraföreningens stöd, baserat på personlig erfarenhet. Det egna vittnesbördet förutsätts gälla. Detta äger sannolikt giltighet för den som just drabbats. Det är mera oklart vilken validitet det har för statliga och andra bidragsgivare. Stödverksamheten är hårt knuten till vad som kan beskrivas till medlemmarnas ”egenintresse” vilket kan förklara den störste bidragsgivarens negativa hållning till att betrakta föreningen som förebyggande arbete av samhällsintresse. Vårdgivarna däremot tycks mer tilltalade. Efterfrågan på Föräldraföreningens informationsmaterial är ett avläsbart mått på deras intresse.

Det viktiga målet att minska dödlighetstalen riskerar dock att minska, om inte motivationen för föreningens syfte så i faktiska tal, medlemsunderlaget. Det är därför inte konstigt att föreningen – i lyhördhet för en drabbad men ”utestängd” grupps kritik, utvidgar sin målgrupp och detta fall sin strävan.

Sammantaget kan detta tolkas som att Föräldraföreningen inte särskilt väl anpassar sitt sätt att redovisa organisationens utfall för flera grupper av intressenter. Däremot är man lyhörd för och flexibel att vidga medlemsbasen.

¹⁷⁶ se avsnittet Många intressenter – många mått

Vad gäller den symboliska målnivån vill jag göra en direkt jämförelse mellan Stadsmissionen och Föräldraföreningen. Den kan vara missvisande i sin enkelhet, men är ändå slående.

När Stadsmissionen betecknar sin strävan som en ”Mission impossible” placerar man sig i en ur utvärderingssynpunkt mycket fruktbar position. Allt man gör är per definition framgång.

När Föreningen som sitt övergripande mål vill minska dödlighetstalen och detta uppnås bidrar det till en överlevnadskris. Hur sambanden egentligen ser ut är omöjligt att fastslå. Det jämförelsen visar på är hur till synes irrationellt en organisations samspel med sina omgivande institutioner kan te sig. Frågan är om inte den tidigare använda metaforen ”förhandlingsbordet” snarare bör vara ”spelbordet”.

Praxis och poiesis

Värderationalitet och målrationalitet återspeglas tydligt i materialet. Jag vill använda ett bildspråk och påstå att vissa sekvenser är ”dubbelexponerade”.

I den rika dokumentationen av Stadsmissionens arbete går det med forskningskartans struktur att urskilja hur enskilda projekt relateras till de olika nivåer och intressentgrupper.

Projektet Nattmission – uppsökande insatser till hemlösa natttid.

1. På den övergripande nivån manifesterar den verksamheten just det som tycks vara Stadsmissionens stora uppgift; hemlösheten. Detta förstärks genom de utåtriktade kampanjerna i bland annat Stockholms tunnelbana och väcker genklang i media.
2. Gentemot de närmaste omgivningarna väcker projektet irritation och debatt, och förverkligar därmed verksamhetsidén att ”utmana”.
3. I de interna prioriteringsdiskussionerna så bedömer man verksamheten vara billig och ha god kvalitet. Den är alltså både effektiv och ”rätt”.
4. I tidningen Mission beskriver skribenten ”effekten” på individnivå: ”Torbjörn håller upp varm choklad, bjuder på kanelbullar och letar fram en tjock tröja från klädförrådet i baksätet. Niklas trär den snabbt över huvudet och säger förtjust:
– Underbart! Fy faan, man blir lika glad varje gång.”¹⁷⁷

Ett annat exempel på ett mångdimensionellt sätt att beskriva utfall är vad de senare årens satsning på att engagera volontärer inom Stadsmissionen fört med sig. Förre var de inte alls självklara aktörer inom organisationen men i intervjuer och redovisningar av utfall återkommer de nu på alla nivåer.

1. På den övergripande nivå förkroppsligar volontärerna förverkligandet av symboliska mål; genom ideellt engagemang vill Stadsmissionen påverka samhällsutvecklingen och ser det som en framgång när man lyckas engagera medmänsklighet.
2. Tillströmningen av volontärer avläses av ledningen som ett mått på organisationens förtroende och omvärldens kunskap om Stadsmissionen.

¹⁷⁷ Stadsmissionens hemsida <http://www.stadsmissionen.se/tidning/art9.htm>

Samtidigt utgör volontärerna den strategiska målgruppen för att förnya gåvogivarkåren.

3. De frivilliga medarbetarna tillför enheterna ytterligare en kvalitet. Dessutom kan fler insatser göras.
4. För individen erbjuder volontärskapet en form för meningsskapande engagemang och ett sätt att uttrycka sina värderingar genom denna anslutning till organisationen och dess idé. Genom att ge, så får man.

Symboler får ofta gestalta värden där vanligt ordbruk inte upplevs räcka till. Föräldraföreningen är, förutom ett redskap för en särskild stödform, en arena för frivilliga insatser. Föräldraföreningen erbjuder en form för engagemang relaterat till den egna specifika erfarenheten och identiteten som drabbad förälder. De stödjande insatsernas effekt och kvalitet har de flesta medlemmar egen erfarenhet av och beskrivs också som Föräldraföreningens kulturella kapital. Att föreningen existerar är en bekräftelse av den egna erfarenheten och är därför för många – åtminstone under en period – mycket meningsfull. I det här sammanhanget kan således själva Föräldraföreningen som en gemensam angelägenhet ses som måluppfyllelse. Därför kan organisationens kris och överlevnadskampen i sig för vissa medlemmar få symboliska övertoner. Det är svårt att uttala sig säkert om detta. Merparten av medlemmarna i föreningen är där i olika skeden av en svår kris. Att föreningen som organisation finns kan för somliga vara fullständigt egalt, det intressanta är mötet med ”den andre”, också drabbad.

För att återknyta till Aristoteles; exemplen ovan kan ses både som poiesis och praxis.

Sammanfattande analys

I denna fallstudie har frågan om organisationernas utfall och resultat belysts genom att jag undersökt

- organisationernas sätt att beskriva utfall – ”mått”;
- syfte och funktioner för dessa beskrivningar och mått;
- hur betydelse och innebörd av det beskrivna resultatet relaterar till olika intressentgrupper.

Vad organisationerna mäter och beskriver kan översiktligt beskrivas som följer.

	<i>Vad?</i> aktiviteter/ prestationer	<i>Effekt?</i> mål- uppfyllelse	<i>Hur?</i> kvalitet	<i>Effektivitet?</i> jämförelser**	<i>Förverkligandet</i> av symboliska mål på institutionell nivå
Stads- missionen	ja	ja, delvis*	ja	ja	Ej mätbart ***
Föräldra- föreningen	ja	enstaka fall	nej	nej	Ej mätbart ***

*Måluppfyllelse enligt verksamhetsplan redovisas, däremot är man tveksam till möjligheten att beskriva ”effekten” av den enskilda hjälpinsatsen. Vissa sådana undersökningar har gjorts.

**I detta fallet jämförelser mellan ”produktivitet” och ”kvalitet”.

***Även det omätbara kan ”nyttjas” i retorik och i relaterande till olika intressenter. Symboliska mål förekommer i materialet. Läsaren själv får bedöma i vilken grad de båda organisationerna säger sig förverkliga dessa.

Utifrån teoretiska aspekter (se stycket Många intressenter – många mått s. 00) kan ovanstående mönster förklaras av olika intressentgruppers, i modellen nedan uttryckt som funktioner, förväntningar och krav.

	Kontroll-funktionen	Lednings-funktion	Metodologisk funktion	Institutionell funktion
Stadsmissionen	ja	ja	ja	ja
Föräldraföreningen	ja	nej	nej	ja, delvis

Inom Stadsmissionen har cheferna och chefshierarkin ett betydande mandat att tolka organisationens utfall i relation till många olika intressenter. Inom den medlemsbaserade Föräldraföreningen hänvisar ordföranden till medlemmarnas bedömning.

Stadsmissionen har i avsevärd grad ägnat resurser åt att artikulera och utveckla uppföljningen av det organisationen åstadkommer. Analysen visar att man, precis som Kanter och Summers förespråkar, i praktiken erkänt existensen av många intressenter och skapat olika uttryck för att beskriva organisationens utfall i relation till dessa. Målrationalt arbetar Stadsmissionen med att säkra värderationaliteten.

Föräldraföreningen med sin annorlunda struktur och specifika målgrupp ägnar av skäl som redovisats mindre resurser åt uppföljningsinsatser. Sättet att redovisa är utformat för medlemmarna, nuvarande och presumtiva.

För båda organisationerna finns det stöd för att påstå att arbetets effekter är av relativt mindre intresse än det faktum att insatserna i sig genomförs.

Kvaliteten visar sig också ha en grundläggande betydelse, om än på helt olika sätt i de båda organisationerna. I Stadsmissionen söks den, i

Föräldraföreningen vill jag påstå att den tas den för given.

För båda gäller att beskrivningarna av aktiviteter och insatser har tydligt värderationella drag

Diskussion

Utifrån det material som framkommit vill jag avslutningsvis föra en diskussion kring frivilligorganisationernas ”utfall” relaterat till de idealtyper som tidigare använts för att beskriva de två studerade organisationerna. Det karaktäristiska för Föreningen kom inte fram vid speglingen i idealtyperna. Den faller så att säga mellan stolarna utan att riktigt fångas upp av någondera idealtypen. Om idealtyper bör vara så konstruerade att de utesluter varandra och samtidigt täcker hela materialet, tycks något fattas.

Utifrån ett utvecklingsperspektiv är det inte konstigt att Föräldraföreningen med mindre än tjugo år på nacken inte kan kategoriseras på samma sätt som

folkrörelser och filantropiska organisationer med rötter i en annan tid. Att Föräldraföreningen inte är ett ”undantag som bekräftar regeln” utan faktiskt en representant för en utveckling finner jag stöd för hos Selle och Øjmyr¹⁷⁸ som studerat förändringar i den norska organisationsfären under det senaste halvsekle. Som nämnts beskriver de en kraftig framväxten av självhjälps- och intressegrupper under denna period. Det intressanta för denna undersökning är då frågan om det går att fånga in hur variablerna *framgångsmått* och *bidrag till samhället* karaktäriseras för dessa organisationer?

Att utprova en idealtyp

Utifrån analysen ovan och Rönmarks användning av diskursbegreppet vill jag pröva att komplettera Lundströms¹⁷⁹ idealtyper. Att på detta sätt karikera¹⁸⁰ en organisation kan vara vådligt. Dels fattas kunskapen om vilket utforskande perspektiv som låg till grund för de två citerade idealtyperna, dels är det material undersökningen tillhandahåller mycket begränsat. Jag vill ändå använda idealtypens form för att göra ett inlägg i ett samtal om villkoren och utvecklingen för socialt inriktade frivilligorganisationer.

I matrisen nedan för jag in ytterligare en kolumn mellan de ursprungliga två.

	<i>Filantropisk organisation</i>	<i>Interaktivt nätverk</i>	<i>Folkrörelse</i>
Bidrag till samhället	Välfärd Hjälp till individer	Diskurs Kunskap	Demokrati, idéer, ideologier
Organisationsstruktur	Sluten	Tillgänglig	Öppen
Hjälparens position	Professionell Volontär	Erfaren jämlike	Jämlike
Mottagarens position	Klient	Delaktig jämlike	Medlem
Tjänster till mottagaren	Personlig service Individerriktat bistånd	Synliggjord, bekräftande erfarenhet Menings- skapande form	Företrädare Ömsesidig hjälp
Finansiering	Gåvor	Bidrag, sponsring, medlems- avgifter och gåvor	Medlems avgifter
Framgångsmått för organisationen	Ekonomisk omsättning Förmedlad hjälp	Respekterad erfarenhet, Kunskaps utveckling	Antal medlemmar Medlems aktivitet

¹⁷⁸ Selle, P. & Øjmyr, B. (1995)

¹⁷⁹ från Lundström, T.(1997) s.74

¹⁸⁰ Eneroth (1984)

Jag ska här motivera de teman för de olika variablerna jag föreslår.

Bidrag till samhället

”Att ge något ett ansikte” är ett begrepp som använts för att personifiera ett skeende eller en grups situation. Som pedagogiskt grepp är det ofta nyttjat av media; ”vem är det nu som drabbas av den aviserade förändringen av socialförsäkringssystemet?”

Men för att detta tillvägagångssätt ska bli något mer än en ytlig identifiering – eller stigmatisering – måste *kunskap* förmedlas¹⁸¹. I detta fall handlar det inte bara om att göra en grupp känd, det är också ett sätt att bryta tabu och förebygga en andra traumatisering. De av Rönmark använda uttrycken, *diskurs* och kulturella modeller, är användbara.

Det är inte bara Föräldraföreningen som bidrar till att skapa särskilda diskurser. Även Stadsmissionen gör detta. Hemlösheten som fenomen har i hög grad ”fått ett ansikte” genom Stadsmissionens annonsering i media och Stockholms tunnelbana. Det finns till och med en diskussion huruvida kampanjerna har bidragit till ”att ge medborgarna känslan av att samhället inte längre tar hand om de utslagna, vilket i förlängningen ökat benägenheten att ge tiggare pengar.”¹⁸²

Organisationens struktur

Nationalencyklopedin beskriver nätverksorganisationen som ”en decentraliserad organisation som hålls ihop av olika relationer och kontakter, ofta utan att ha något egentligt centrum”. Föräldraföreningen har en styrelse med samordnande och förmedlande uppgifter men de regionala kontaktpersonerna kan betecknas som lika ”centrala” funktioner, inte minst ur en tillgänglighetsaspekt och i synnerhet sedan kansliet lagts ned.

Nätverk kan vara slutna med begränsat tillträde eller öppna för den som vill. Det öppna har här flera dimensioner; föreningsformen, den internet-förmedlade informationen och möjligheten till delaktighet. Föreningens organisation är ett redskap för att göra erfarenhet *tillgänglig* för människor i en specifik situation. En begränsning just i Föräldraföreningens sammanhang är att alla inte har beslutanderätt inom föreningen, bara de drabbade.

Hjälparens och mottagarens position

Hjälpare och hjälpt är, som i många självhjälpsrörelser, inte två olika roller. Erfarenheter delas. Bekräftelsen kan vara ömsesidig. Möjligtvis kan roller differentieras på grund av att somliga har burit sin erfarenhet längre än andra.

Tjänster till mottagaren

Kanske är det identifikationen med den andre som är det egentliga, och väsentliga, skeendet. Men för att detta ska komma till stånd måste den

¹⁸¹ ”...educating the community about...”. En formulering från den internationella paraplyorganisationens hemsida www.sidsinternational.minerva.com.au

¹⁸² Beijer, U. (1999) *Tiggeri – ett nygamalt fenomen*. FoU rapport 1999:29, Stockholms socialtjänstförvaltning

specifika erfarenheten synliggöras. Det är detta som är organisationens utmaning och strävan.

Somliga drabbade tar också på sig en funktionärsroll av samordnande karaktär. Detta är också meningsskapande¹⁸³ och en del av det reparerande enligt Rönmarks beskrivning. Samma mönster igenkänns från Länkrörelsen¹⁸⁴ och andra liknande organisationer.

Finansiering

En god ekonomi förutsätter en mångfald av intäktskällor. Bidrag från staten är en osäker tillgång och organisationerna måste bredda sina former för att skaffa inkomster. Kanske skulle det hellre stå ”diversifierad”, eller ”mångfaldig” – och sannolikt så på alla tre typerna av frivilligorganisationer.

Framgångsmått för organisationen

Ett grundläggande mått för framgång för Föräldraföreningen måste rimligen vara att det som är organisationens kärnfråga respekteras. I den meningen relaterar syfte till framgångsmått. Men, som tidigare nämnts, en kunskapsförmedling måste också ske. Kunskapsutveckling och erövrandet av ny kunskap sker genom relaterandet till forskarsamhället. Vetenskap bidrar ofta till att legitimera organisationer. Detta är inte minst viktigt när det gäller att göra intryck på professioner.

Interaktivt nätverk

Allt detta skulle också kunna göras gällande för de s.k. identitetsrörelserna; till exempel handikappförbunden och klientrörelserna¹⁸⁵. Att jag inte väljer den termen hänger samman med att här anas något delvis annorlunda. Valet av termen ”interaktivt nätverk” är givetvis inspirerat av den IT-baserade möjligheten att kommunicera.¹⁸⁶ Det handlar då inte bara om att föreningen nyttjar Internet och hemsidan för att informera, vilket antagligen de flesta organisationer idag anser sig tvingade till. Det intressanta är uttrycksmöjligheten, att skriva minnesorden över sitt döda barn, bredvid andra familjers minnesord och möjligheten att relatera direkt till dessa.

Termen ”interaktivt nätverk” får ytterligare stöd vid läsningen av en artikel i tidningen Barn och cancer nr 1 2000. Här beskrivs Paraplyet – ett samarbete över gränserna för familjer som mist barn. Samarbetsprojektet mellan Föräldraföreningen, Barncancerfonden, Hjärtebarnsföreningen och Riksförbundet Cystisk Fibros understöds av Allmänna Arvsfonden. Våren 2000 arrangerar föreningarna en nationell videokonferens som går ut i skolorna. Skälet beskrivs som att de flesta skolor har dålig beredskap för att ta hand om syskonen till barn som dör. På paraplyets hemsida¹⁸⁷ tänker man lägga ut material, bland annat krisplaner som lärare och andra ska kunna använda sig av.

¹⁸³ Jeppson-Grassman, E. (1997) *För andra och för mig* Sköndalsinstitutets skriftserie nr 8, s.55-59

¹⁸⁴ Se till exempel Kurube, N. (1997) *Självhjälps och överlevnad. En studie av Länkarna*.

Institutionen för socialt arbete, Stockholms universitet

¹⁸⁵ SOU 1993:82 (s.127) refererar till Engberg J. (1986) *Folkerörelserna i välfärdssambället* Statsvetenskapliga institutionen, Umeå universitet.

¹⁸⁶ Enligt NE beskrivs *interaktion* som samverkan, samspel; process där grupper eller individer genom sitt handlande ömsesidigt påverkar varandra.

¹⁸⁷ www.paraplyet.net

Begreppet interaktiv är också möjligt att använda för självhjälp rörelsers idé.

Nätverket är inte heller något riksförbund av lokalavdelningar och är, trots sin föreningsform, en annorlunda kropp i organisationsfären. Man kan påstå att den inte är anpassad efter de traditionella föreningsnormerna. Detta är värt att uppmärksammas, inte minst av bidragsgivande myndigheter.

Avslutning

Denna undersökning bekräftar att organisationerna inom den socialt inriktade frivilligsektorn är principiellt och verksamhetsmässigt olikartade. Som samhällsaktörer har de dock det gemensamt att relatera till intresser och omgivningar. Detta utgör en utmaning för varje organisation när det gäller att beskriva dess arbete och utfall. Fallstudien ger exempel på två organisationers sätt att hantera detta och hur det kan göras på ett mångdimensionellt vis.

Det finns dock många svåröverskådliga samband som behöver utforskas mer. Hur påverkas resultatredovisningen av organisationens karaktär och grundidé? Denna uppsats väcker i sin förlängning frågor om skillnaden mellan att redovisa insatser av självhjälpskaraktär respektive bistånd till andra. Ur ett utvecklingsperspektiv framträder också frågor kring hur mycket resurser kvalitets- och utvärderingsinsatser kräver för att utveckla organisationens kultur, metodik och resultatuppföljning.

Dessa frågeställningar borde vara av stort intresse för de demokratiska institutionerna och sociala myndigheterna. I diskussionen om organisationsbidrag, resultatstyrning och utvecklingsstöd är dessa frågeställningar högaktuella. Det är säkert många intressenter – på olika nivåer – som har intresse av att utveckla en relevant diskurs för resultatuppföljning inom socialt inriktade frivilligorganisationer

Inte minst de olika organisationerna har en upptäcktsfärd att göra – inom sig själva.

Käll- och litteraturförteckning

Litteratur:

Abrahamsson, B. & Andersen, J.A. (1996) *Organisation - att beskriva och förstå organisationer*. Malmö: Liber – Hermods

Ahrne G. & Hedström P. (1999) *Organisationer och sambälle* Lund: Studentlitteratur

Amnå, E.(red) (1995). *Medmänsklighet att hyra*. Örebro: Libris.

Beijer, U. (1999). *Tiggeri – ett nygammalt fenomen*. FoU rapport 1999:29, Stockholms socialtjänstförvaltning.

Blennerger, E. , Hansson, M. J. & Stål, R. (1999). *Diakoni – teologi, ideologi, praxis*. Tro och tanke 1999:2. Svenska kyrkans forskningsråd.

- Borell, K. & Johansson, R. (1996). *Sambället som nätverk Om nätverksanalys och samhällsteori*. Lund: Studentlitteratur.
- Brunsson, N. & Olsen, J.P. (1990). *Makten att reformera*. Stockholm: Carlssons.
- Danermark, B., Ekström, M., Jakobsen, L. & Karlsson, J.CH. (1997). *Att förklara sambället*. Lund: Studentlitteratur.
- Dahlgren, E. F. *Falsk trygghet med stämpel* Dagens Nyheter 5/1 2000 sid. B1
- Ekström, M. (1995). De frivilliga organisationernas sociala och kulturella innebörder. I Amnå, E. *Medmänsklighet att hyra*. (ss.173-218) Örebro: Libris.
- Engberg J. (1986). *Folkrörelserna i välfärdssambället*. Statsvetenskapliga institutionen, Umeå universitet.
- Eneroth, B. (1984). *Hur mäter man "vackert"?*. Sthlm: Akademitlitteratur.
- Eriksson, B. (1995). *Från omsorg till socialt förändringsarbete*. Rapport i socialt arbete nr 72, Stockholms universitet - Socialhögskolan.
- Foucault, M (1993). *Diskursens ordning*. Stockholm: Gidlunds.
- Gee (1992). *The social mind, Language, Ideology and Social Practice*. New York: Bergin&Gravey.
- Haglund, B. & Svanström, L. (1995). *Sambällsmedicin – en introduktion*. 2:a upplagan. Lund:Studentlitteratur.
- Hasenfeld, Y & Gidron, B. (1993). Self-Help Groups and Human Service Organizations: An Interorganizational Perspective. i *Social service review*, juni (ss. 217-236).
- Hechter M. (1987). *Principles of Group Solidarity* Berkeley:University of California Press.
- Hedin, U-C. (2000) *Möjligheter och hinder. En studie av Göteborgs frivilligcenter*. Göteborgs universitet Rapport 2000:3
- I heligt uppdrag*. (1953).Stadsmissionens bokförlag, Stockholm .
- Jeppson-Grassman, E. (1997) *För andra och för mig. Det frivilliga arbetets innebörder* Sköndalsinstitutets skriftserie nr 8
- Jess, K. (1998) *Kvalitet för brukare. Frivilligt socialt arbete ur ett brukarperspektiv*. Sköndalsinstitutets arbetsrapportserie nr 8.
- Johansson, S., Löfström, M. & Ohlsson, Ö. (2000) *Projekt som förändringsstrategi, analys av utvecklingsprojekt inom socialtjänsten*. Göteborg: SNS förlag

- Kanter, R.M. & Summers, D.V. (1987). Doing well while doing good: Dilemmas of performance measurement in Nonprofit organizations and the need for a multiple-constituency approach. I Powell, W.W. (Ed.), *The nonprofit sector. A research handbook*. (ss.154-166). New Haven and London:Yale University Press.
- Katz, D. & Kahn R.L. (1978). *The Social Psychology of Organizations*. New York: John Wiley & Sons.
- Knoke, D. & Prenskey, D. (1984). What relevance do organization theories have for voluntary associations? i *Social Science Quarterly* vol 65 nr 1 s. 3-19.
- Kiik, R. (1997). *Frivilligt socialt arbete på lokal nivå, en studie av kommunernas syn på ideellt arbete*. Magisteruppsats Socialhögskolan Stockholm.
- Kurube, N. (1997). *Självhjälp och överlevnad. En studie av Länkarna*. Institutionen för socialt arbete, Stockholms universitet.
- Lindgren,M., Hjelm,G. (1995) *Kartbok för idéburna*. Kairos publishing.
- Ljunggren, Å. (1996). 10 år med föreningen, *Lilla Lövet jubileumsnummer 1986-1996*.
- Lundström, T. (1997) *Barnvårdsorganisationer vid två sekelskiften. Frivilligt barnvårdsarbete förr och nu*. Sköndalsinstitutets skriftserie nr 10.
- Lundström T. & Svedberg L. (1998). Svensk frivillighet i internationell belysning – en inledning. I *Socialvetenskaplig tidskrift* nr 2-3, årg 5 , 106-127.
- Magnusson, E. & Rönnmark, L. (1996). Självhjälp och samarbete med professionella. I *Sociala förändringar och välfärd*. red B. Ringsby-Jansson, Gunilla Framme, Göteborgs universitet, institutionen för socialt arbete, Skriftserien 1997:1
- Mansén Maluenda, T. (1998). *Ledarskap och rekrytering av frivilligmedarbetare i Svenska kyrkan*. D-uppsats Socialhögskolan Stockholm.
- Månsson, P. red (1998). *Moderna samhällsteorier*. Stockholm: Rabén Prisma.
- Nationalencyklopedin* (1994). Höganäs: Bokförlaget Bra Böcker.
- Olsson, L-E. (1999). *Från idé till handling*. Stockholm: Almqvist & Wiksell International.
- Pettersson, P. (2000). *Kvalitet i livslånga tjänsterelationer*. Karlstad University Studies 2000:3.
- Powell, W.W. (Ed.) (1987). *The nonprofit sector. A research handbook*. New Haven and London:Yale University Press.
- Rönnmark, L. (1999.) *Fallna löv Om coping vid förlust av små barn*.

avhandling nr 8 skriftserien. Institutionen för socialt arbete vid Göteborgs universitet. Göteborg: Zenon förlag.

Selle, P. & Øjmyr, B. (1995) *Frivillig organisering och demokrati*. Gjøvik:Samlaget

Scott, W. Richard (1992) *Organizations, rational, natural and open systems*. (3 ed.) Eaglewood Cliffs: Prentice Hall international Editions.

Silfverberg, G. (1999). *Praktisk klokhet Om dialogens och dygdens betydelse för yrkeskicklighet och socialpolitik*. Stockholm: Symposion.

SOU 1993:82 *Frivilligt socialt arbete. Kartläggning och kunskapsöversikt*.

SOU 1998:38 *Vad får vi för pengarna? – Resultatstyrning av statsbidrag till vissa organisationer inom det sociala området*.

SOU 1999:84 *Civilsambället*.

Socialstyrelsen följer upp och utvärderar 1994:8 *Ideella organisationer och missbrukare*.

Statskontoret 1995:7, *I sambällets intresse - En samhällsekonomisk studie av den ideella sektorn*.

Statskontoret 1995:8, *Vännens vän - det samhällsekonomiska värdet av en frivilligcentral*.

Stone, M., Bigelow, B. & Crittenden, W. Research on strategic management in nonprofit organizations i *Administration & Society*, Jul99, Vol.31 Issue 3 p.378

Strömberg, A-M. (1998). *...och det fanns plats på härbärgen*. FoU-rapport 1998:11, Stockholms socialtjänstförvaltning.

Stål, R. (1999). Diakoni som socialt arbete, omsorg och omvårdnad i *Diakoni – teologi, ideologi, praxis*. (ss. 104 –136) Svenska kyrkans forskningsråd 1999:2.

Svedberg, L. (1996) *Frivillighet som ideologiskt slagträ och faktisk verksamhet* Sköndalsinstitutets särtrycksserie nr. 4

Weber, M. (1983). *Ekonomi och samhälle, Förståelsesociologins grunder*. Lund: Argos förlag.

Vedung, E. (1998). *Utvärdering i politik och förvaltning*. Lund: Studentlitteratur.

Wigzell, K. & Pettersson, L. Socialtjänsten ska baseras på vetenskap och beprövad erfarenhet. debattartikel i *Socionomen* 7/1999 ,18-20

Östberg, F. (1996). *Frivilligcentralen Viljan - en fallstudie i frivilligt socialt arbete i 90-talets Sverige* D-uppsats Socialhögskolan Stockholm.

Otryckta källor:

Svedberg, L. odaterad stencil

Stockholms stadsmission:

årsredovisning 1997 Sällskapet Stockholms stadsmission.

Kvalitetsutvecklingsprojektet Kerstin Magnell pilotstudien april 1996 - juni 1997, ur Första etappens slutrapport Juli 1997 Del A + B.

Kerstin Magnell Slutrapport juli 1998.

Verksamhetsplan för år 1998, verksamhetsområdet för hemlösa.

Verksamhetsberättelse för år 1998, verksamhetsområdet för hemlösa.

Verksamhetsplan för år 1999, verksamhetsområdet för hemlösa.

Verksamhetsberättelse Stadsmissionsgården 1998.

Kvalitetssäkringsrapport från Stadsmissionsgården april 1999

Stadsmissionen 1999-2000 (informationsfolder).

Hemsida: www.stadsmissionen.se

Föräldraföreningen plötslig spädbarnsdöd:

informationsfolder odaterad men distribuerad december 1997.

Verksamhetsberättelse, verksamhetsåret 1998-1999.

Verksamhetsberättelse, verksamhetsåret 1996-1997.

Bengt Grandelius, Åsa Blomqvist och Ingela Rådestad (1993) *"Vi som har ett barn för lite"*, reviderad version 1995, tillgänglig via Föräldraföreningens hemsida, se nedan.

Hemsida: www.ffpsd.se

www.paraplyet.net