

Möjligheter och motsättningar i arbetsintegrerande sociala företag

En studie om hur ideella och kommersiella intressen balanseras inom ideella
organisationers second hand-verksamheter

Jakob Apéria (23063) & Ludwig Söderqvist (23209)

Abstract

With the goal to achieve a social mission through commercial activities, social enterprises face a challenge to live up to the demands of the social welfare logic and the commercial logic that they embody. Relying on a qualitative multiple case study of two non-profit organizations that pursue commercial activities through a second hand entity (Röda Korset and Hela Människan), this study aims to explore how institutional demands stemming from the commercial logic and the social welfare logic are balanced in these organizations. Empirical data has been obtained by ten interviews, including store managers, employees and co-workers in work training.

As theory suggests, we identify two significant logics that influence behaviour in the work integration social enterprise - the commercial logic and the social welfare logic. We find that these logics are balanced through a constellation where the social welfare logic exercises substantial influence and the commercial logic shows some, but less influence. Moreover, we have been able to identify both cooperative and competitive relationships among the logics. The logics are cooperative, since the organizations ability to make social impact increases as the economic surplus stemming from commercial activities increases. The logics are competitive, since the work integration activity that the organizations pursue demands resources such as individual counselling, which is in competition with the focus on efficiency prescribed by the commercial logic. Furthermore, we observe that the logics are managed through the use of two different strategies to balance the competing institutional demands that the organizations are exposed to. Finally, we identify a hypothetical risk that the organizations might drift from their initial social mission, if too many resources are devoted to the commercial activities.

Keywords:

Hybrid Organizations, Civil Society, Social Enterprise, Institutional Logics, Second Hand

Handledare: Stefan Einarsson

Kursansvariga: Karin Fernler & Laurence Romani

Framläggning: maj 2016

Förord

Inledningsvis vill vi tacka samtliga medarbetare från Röda Korset och Hela Människan som deltagit i vår undersökning och gjort genomförandet av denna studie möjlig.

Vidare vill vi uppmärksamma vår handledare Stefan Einarsson för stort engagemang och inspiration genom skrivandeprocessen. Vi vill även passa på att tacka samtliga deltagare i vår handledningsgrupp som kommit med värdefull feedback och många goda råd.

Ytterligare ett tack till våra respektive familjer för att ni alltid finns där för oss.

Saltmätargatan, Stockholm, den 16 maj 2016

Innehållsförteckning

1. Inledning	5
1.1 Bakgrund	5
1.2 Syfte och Forskningsfråga	6
1.2.1 Forskningsfråga	6
1.3 Avgränsning	7
1.4 Definitionslista	7
2. Teoretiskt Ramverk	8
2.1 Institutionella logiker	8
2.1.1 Institutionella logiker i sociala företag	8
2.2 Begreppet hybridorganisation	10
2.3 Multipla identiteter	10
2.4 Rivaliserande interna identiteter	11
2.5 Möjligheter och problem som uppstår i organisationer med multipla identiteter	14
3. Metod	16
3.1 Metodval	16
3.2 Design av studien	16
3.3 Empiriinsamling	16
3.3.1 Val av företag	16
3.3.2 Kvalitativa intervjuer	17
3.3.3 Primärkällor	17
3.3.4 Sekundärkällor	18
3.3.5 Frågeguide	18
3.4 Forskningsansats	18
3.5 Uppsatsens validitet	19
3.6 Uppsatsens reliabilitet	20
3.7 Epistemologi	20
3.8 Ontologisk Ståndpunkt	21
3.9 Etiskt förhållningssätt	21
4. Empiri	22
4.1 Beskrivning av organisationer	22
4.1.1 Röda Korset	22
4.1.2 Hela Människan	23
4.2 Varför valda organisationer är intressanta att studera	24
4.3 Intervjuer	25
4.3.1 Second hand som arbetsträning	25
4.3.2 Second hand som finansieringskälla	26
4.3.3 Ideell-kommersiell balansgång	27
5. Analys	30
5.1 Utmärkande logiker	30
5.1.1 Social välfärdslogik	30
5.1.2 Kommersiell logik	30
5.2 Logikkrock	31
5.2.1 Kommersiell-ideell förenlighet	31

5.2.2 Valda strategier för att hantera konflikterande intressen.....	32
5.2.3 Mission drift	34
6. Diskussion.....	35
6.1 Studiens generaliserbarhet	35
6.2 Kritisk hållpunkt.....	35
6.3 Författarnas reflektioner	36
6.4 Framtida Forskning	36
7. Slutsats.....	37
Appendix.....	39
Frågeguide	39
Referenslista	41
Tryckta källor	41
Sekundärkällor	43
Elektroniska källor.....	44
Muntliga källor.....	44

1. Inledning

1.1 Bakgrund

Att kombinera affärsverksamhet med att göra social nytta är en gemensam utmaning framtidens företagsledare står inför. I ökad utsträckning förväntas företag inte bara generera monetär vinst, men också göra nytta för samhället. Företag som framgångsrikt lyckas kombinera dessa aktiviteter kommer mer sannolikt att vara konkurrenskraftiga på lång sikt än företag som ignorerar socialt arbete. Detta då ökade krav och förväntningar från omgivningen gör att företag som endast ser till sitt egenintresse vid något tillfälle kommer få det svårt att driva verksamheten, då kunder, anställda, investerare och andra intressenter slutligen kommer vända företaget ryggen (Pache et al., 2015).

I framkant för att hantera utmaningen med att kombinera affärsverksamhet med social nytta står social enterprise-organisationer, en typ av organisation som driver affärsverksamhet i syfte att göra social nytta (ibid). Detta är en organisationstyp som står inför flera konflikterande intressen. Ska de prioritera utdelning till ägarna eller återinvestera vinsten i sitt sociala uppdrag? Ska de anställa utbildade proffs för att öka effektiviteten eller fokusera på volontärer med stort socialt engagemang? (Pache & Santos, 2013). Dessa organisationer har värdefull erfarenhet av att kombinera kommersiella och ideella intressen, då de måste bemöta intressen från båda håll för att kunna expandera och uppnå sitt syfte (Pache et al., 2015).

Kommersiella företag har mycket att lära från social enterprise-organisationer, då att framgångsrikt kombinera affärsverksamhet med social nytta kan ge upphov till en långsiktig konkurrensfördel. Ökat fokus på att göra nytta för samhället i kombination med en alltmer diffus skiljelinje mellan den kommersiella och ideella sektorn har inneburit en ökning av antalet social enterprise-organisationer i samhället. Sociala företag börjar bli seriösa utmanare till traditionella företag, liksom potentiella uppköpsmål. Företag har inte råd att ignorera denna alltmer inflytelserika organisationstyp (Pache et al., 2015).

Mer specifikt kommer denna uppsats handla om arbetsintegrerande sociala företag, en typ av social enterprise-organisation som syftar till att skapa arbetstillfällen och hjälpa utsatta människor tillbaka in i arbetslivet. Genom att erbjuda möjlighet till anställning och egen försörjning för grupper med särskilda behov på arbetsmarknaden (människor med funktionsnedsättningar, nyanlända flyktingar med mera) minskar dessa verksamheter

samhällets kostnader och tillför stort socialt mervärde för enskilda människor.¹ Behovet av arbetsintegrerande sociala företag är stort. 2014 fick knappt en kvarts miljon människor i Sverige ekonomiskt bistånd, varav de flesta arbetslösa.² Antalet arbetsintegrerande sociala företag i Sverige har under knappt 10 år fördubblats, och på senare år har antalet anställda på företagen ökat i större utsträckning än tidigare.³

Generellt präglas arbetsintegrerande sociala företag av dubbla affärsidéer⁴:

1. Att integrera människor i arbetsliv och samhälle
2. Att sälja varor och/eller tjänster på marknaden

För att organisationerna ska ha möjlighet att anställa krävs att de varor eller tjänster de producerar är säljbara, så att företaget har råd att betala löner utöver de kostnader som går till hyror, förbrukningsvaror med mera. Balansgången mellan medarbetarnas behov av bra förutsättningar till arbetsträning och bärande finanser genererade från affärsverksamheten är en av de arbetsintegrerande sociala företagens största utmaningar.⁵ Denna uppsats kommer undersöka hur dessa organisationer går tillväga för att hantera denna utmaning.

1.2 Syfte och Forskningsfråga

Syftet med denna uppsats är att undersöka hur ideella och kommersiella intressen balanseras i praktiken inom ideella organisationers second hand-verksamheter. Mer specifikt syftar studien till att undersöka hur Röda Korset och Hela Människan, två organisationer som driver arbetsintegrerande social verksamhet, förhåller sig till de konflikterande intressen som dessa organisationer exponeras för. Givet detta har följande forskningsfråga formulerats:

1.2.1 Forskningsfråga

- *Hur balanseras ideella och kommersiella intressen inom ideella organisationers second hand-verksamheter?*

¹ Sofisam, 2016

² Socialstyrelsen, 2015

³ Sofisam, 2016

⁴ ibid

⁵ ibid

1.3 Avgränsning

Studien avgränsas till arbetsintegrerande sociala företag, den kategori av ideella organisationer som bedriver affärsverksamhet dels för att finansiera huvudverksamheten, dels som ett led i måluppfyllelsen i sig genom att erbjuda arbetsträning. Vi undersöker detta genom att studera ideella organisationer som driver second hand-verksamhet vars anställda till signifikant andel utgörs av arbetstränande. Med detta bortser vi från att studera övriga sociala sidoverksamheter som ideella organisationer ofta bedriver, såsom städningstjänster, flyttservice och syjuntor. Vidare är studien avgränsad till butiksnivå, vilket innebär att vi inte har intervjuat någon på högre hierarkisk nivå än verksamhetschef. Studien är geografiskt avgränsad till Storstockholm.

1.4 Definitionslista

RK	Röda Korset
HM	Hela Människan
RKC	Chef på Röda Korset
RKA	Anställd eller arbetstränande på Röda Korset
HMC	Chef på Hela Människan
HMA	Anställd eller arbetstränande på Hela Människan

2. Teoretiskt Ramverk

2.1 Institutionella logiker

Institutionella logiker kontrollerar beteendet i sociala grupper samt styr individers och organisationers intressen, identiteter, värderingar och grundläggande antaganden (Thornton & Ocasio, 2008). Institutionella logiker formar beteendemönster för individer och organisationer då de representerar förväntningar för sociala relationer och handlingar (Goodrick & Reay, 2011). Friedland & Alford (refererad i Thornton & Ocasio, 2008) observerade att de centrala samhällseliga institutionerna - marknaden, staten, familjen, demokratin och religionen - genomsyras av individuella logiker som är grundläggande för individers beteendemönster. Jackall (refererad i Thornton & Ocasio, 2008) definierar institutionella logiker som de komplexa normer, regler och beteendemönster som individer skapar och återskapar i sådan mån att deras beteende följer viss regelbundenhet och går att förutspå. Thornton & Ocasio (2008) bygger vidare på Friedland, Alford och Jackalls definitioner och definierar institutionella logiker som de beteendemönster, värderingar, grundläggande antaganden, regler och normer som individer skapar och återskapar för att skapa mening i tillvaron.

White (refererad i Thornton & Ocasio, 2008) menar att då medlemmar av en social grupp interagerar och kommunicerar, uppstår en gemensam kollektiv identitet. En kollektiv identitet definieras som den kognitiva, normativa och emotionella koppling som medlemmar av en social grupp upplever som resultat av den uppfattade gemensamma positionen tillsammans med andra gruppmedlemmar (Polleta & Jasper, 2001). Då individen identifierar sig med den sociala gruppens kollektiva identitet är vederbörande trolig att samarbeta med den sociala gruppen (Brickson, 2000), följa dess normer (Kelman, 2006) samt försvara gruppens intressen och medlemmar mot konkurrerande identiteter (Tajfel & Turner, refererad i Thornton & Ocasio, 2008). Jackall (refererad i Thornton & Ocasio, 2008) anger att då kollektiva identiteter blir institutionaliserade, utvecklas institutionella logiker som styr den sociala gruppen.

2.1.1 Institutionella logiker i sociala företag

Sociala företag (*social enterprises*) är privata organisationer som syftar till att på olika sätt adressera sociala problem. Gemensamt för samtliga sociala företag är att de styrs av en social

välfärdslogik⁶, som definierar de målsättningar och metoder som är legitima för dessa organisationer (Battilana & Lee, 2013). Weisbrod (refererad i Battilana & Lee, 2013) beskriver att enligt den sociala välfärdslogiken ska sociala företag producera varor eller tjänster till allmänheten som gör nytta för samhället. För att kunna göra detta förväntas i sin tur att organisationerna allokera resurser till aktiviteter som är riktade till organisationens sociala syfte (Moore, 2000).

Pache & Santos (2013) identifierar två motstridiga, centrala logiker som styr beteendet i arbetsintegrerande sociala företag:

- *Social välfärdslogik*:⁷ Enligt den sociala välfärdslogiken ska organisationen producera varor och tjänster i syfte att göra social nytta. Ekonomiska resurser såsom monetär vinst används som medel för att dessa organisationer ska uppnå sitt syfte, vilket innebär att överskott återinvesteras i organisationens sociala verksamhet. Organisationen drivs bäst genom personer som är hängivna till syftet, såsom socialarbetare och volontärer.
- *Kommersiell logik*:⁸ Enligt den kommersiella logiken ska organisationen sälja varor och tjänster på marknaden i syfte att skapa monetärt överskott som ägarna har rättmätig kontroll över. Den kommersiella logiken eftersträvar effektivitet och styr arbetskraft och kapital till områden med hög ekonomisk avkastning. Eftersträvan att uppnå effektivitet förutsätter att det finns optimala sätt att organisera sig för att minimera kostnaderna och maximera vinsten. Varor eller tjänster av konsistent kvalitet attraherar kunder och ger upphov till en långsiktig intäktskälla för organisationen. Denna kvalitet uppnås genom kompetenta medarbetare som besitter hög expertis (proffs).

⁶ Originalbegrepp på engelska: *social welfare logic*

⁷ Originalbegrepp på engelska: *social welfare logic*

⁸ Originalbegrepp på engelska: *commercial logic*

2.2 Begreppet hybridorganisation

Hybridorganisationer definieras som de organisationer som präglas av konflikterande institutionella logiker (Battilana & Dorado, 2010; Greenwood et al., 2011; Haveman & Rao, 2006), vilket i sin natur gör dem motsägelsefulla. En gemensam utmaning samtliga typer av hybridorganisationer står inför är att finna metoder för att hantera de konflikterande krav och förväntningar som hybridorganisationen exponeras för (Pache & Santos, 2013).

Hybridorganisationer kan se ut på flera olika sätt och kombinera flera olika sorters institutionella logiker (ibid). Forskning har visat att hybridorganisationer kan förena konflikterande logiker genom att kombinera element från respektive logik i syfte att få stöd från ett brett spann av intressenter (Greenwood et al., 2011).

2.3 Multipla identiteter

För en social grupp handlar begreppet identitet om att besvara frågan "Vilka är vi?" (Pratt & Foreman, 2000). Albert & Whetten (refererad i Pratt & Foreman, 2000) definierar organisatorisk identitet som det som dess medlemmar anser vara centralt, unikt och bestående för organisationen som helhet. I de fall avvikande uppfattningar förekommer beträffande vad som anses vara centralt, unikt och bestående för organisationen, bär organisationen multipla organisatoriska identiteter (Pratt & Foreman, 2000).

Multipla identiteter kan, men behöver inte stå i konflikt med varandra (Scott, Corman & Cheney, 1998). Vidare är inte alltid organisationens medlemmar medvetna om att multipla identiteter existerar (Pratt & Foreman, 2000).

Tidigare forskning identifierar tre typer av konstellationer mellan samexisterande institutionella logiker: a) En konstellation där en logik är dominant och styr beteendet, överordnad sekundära logiker som existerar men som saknar inflytande över organisationens beteende. b) En konstellation där multipla logiker över tid konkurrerar med varandra, där olika aktörer håller fast vid olika logiker över en längre tidsperiod. c) en konstellation där olika logiker förknippas med olika typer av aktörer (Goodrick & Reay, 2011).

Goodrick & Reay (2011) bygger vidare på tidigare forskning och identifierar följande tre konstellationer från sin forskning: a) en konstellation där en logik är dominant, b) en konstellation där två logiker har ungefär lika stort inflytande på organisationens beteende

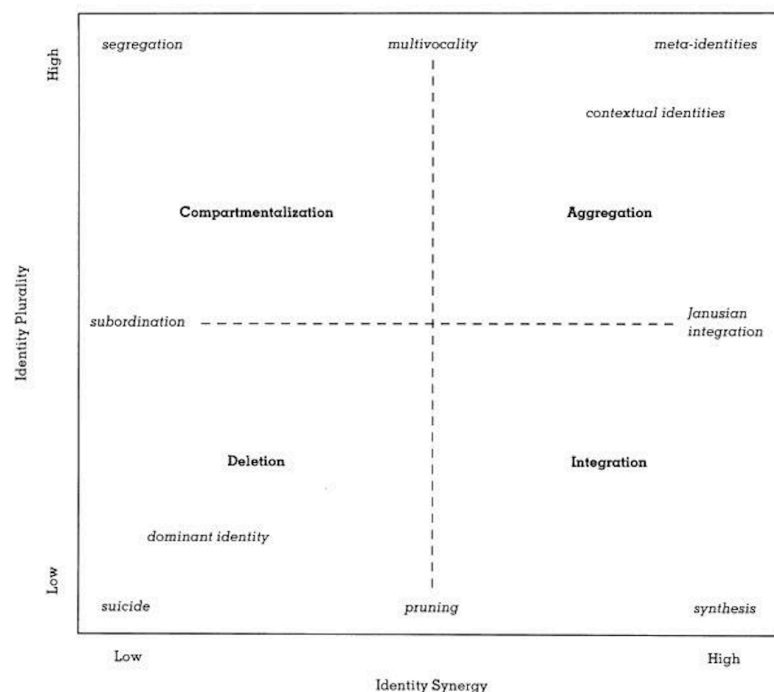
samt c), en konstellation där en logik har större inflytande än andra existerande logiker, dock utan att dominera helt som i typ a). Vidare skriver Goodrick & Reay (2011) att konstellationen i typ b) och c) antingen kan vara av konflikterande natur, där ett förstärkt inflytande för den ena logiken sker på bekostnad av den andra (‐win-loss‐), eller av koopererande natur, där ett förstärkt inflytande för den ena logiken inte nödvändigtvis måste innebära att den andra logiken får minskat inflytande (‐win-win‐).

2.4 Rivaliserande interna identiteter

Tidigare forskning har påvisat hur organisationer som exponeras för konflikterande institutionella intressen väljer mellan en *decoupling*- (Westphal & Zajac, 2001) eller *compromising*-strategi (Oliver, 1991). *Decoupling* innebär att i situationer där institutionella logiker kolliderar, väljer organisationen att i första hand verkställa handlingar i linje med den logik som är mest förenlig med organisationens egna mål, medan element från den andra logiken huvudsakligen existerar i symboliskt syfte (Pache & Santos, 2013). Detta innebär att organisationer skapar och upprätthåller en klyfta mellan det som är av symboliskt värde och faktiska handlingar (Tilcsik, 2010). *Compromising* menas med det försök att upprätthålla konflikterande intressen genom att vidhålla en godtagbar balans mellan dem (Oliver, 1991). Detta genom att antingen nå upp till de diverse grundkrav som ställs (då genom att skapa ett nytt slags beteende som förenar element från konflikterande intressen), alternativt genom att förhandla med de olika intressenterna så att deras krav kommer att ändras (Pache & Santos, 2013).

Pache & Santos (2013) menar istället att hybridorganisationer tenderar att möta konflikterande institutionella intressen genom *selective coupling*, snarare än att tillämpa en *decoupling*- eller *compromising*-strategi. *Selective coupling* refererar till den strategi där hybridorganisationen handplockar enskilda element från en uppsättning konflikterande alternativ (ibid). Omgiven av en miljö av granskande intressenter kan *selective coupling* vara en mer gångbar strategi än *decoupling* eftersom den är mer trovärdig. Dessutom har *selective coupling* fördelen gentemot *compromising*-strategin att vara en mindre kostsam strategi då hybridorganisationen inte måste förhandla med institutionella intressenter alternativt skapa nya beteenden som är en kompromiss mellan konflikterande intressen, vilket gör strategin tillgänglig för organisationer med begränsade resurser (ibid).

I Pratt & Foremans (2000) fyrfältarmatris anges fyra strategier för att hantera multipla identiteter som utgår från begreppen synergi och pluralitet. De fyra strategierna benämns som *compartmentalization*, *aggregation*, *deletion* och *integration* (Pratt & Foreman, 2000).



Figur 1: Pratt & Foreman (2000)

Compartmentalization-strategin uppstår då organisationen och dess medlemmar väljer att bevara samtliga identiteter, dock utan att söka synergier mellan dem. Detta uppstår som resultat av att identiteterna är svåra att förena, dock bedöms samtliga vara så pass viktiga för organisationens existens att ingen identitet går att utesluta. I praktiken kan strategin implementeras genom att fysiskt eller symboliskt separera de rivaliserande identiteterna. Fördelen med strategin är att hybriden ges bättre förutsättningar att möta konflikterande krav och intressen från olika intressenter. Dessutom undviker organisationen de koordinationskostnader som uppstår till följd av att identiteter sammanfogas (se *integration*- eller *aggregation*-strategin). Nackdelen med strategin är att den inte nödvändigtvis minskar risken för konflikt mellan identiteter då den inte identifierar eventuella synergier mellan dem. Vidare kan strategin vara ekonomiskt kostsam då en fysisk separering mellan identiteter (exempelvis genom att skilja identiteter genom separata byggnader) kan göra det svårt för organisationen att uppnå skalfördelar då byggnader, personal med mera fördubblas i antal (ibid).

Deletion-strategin uppstår då organisationen väljer att aktivt reducera antalet identiteter, exempelvis genom att utesluta en eller flera identiteter som inte anses vara strategiskt viktiga för organisationen. En fördel med strategin är att organisationen lättare kan fokusera på sitt huvudsakliga mål. Strategin kan också vara attraktiv för organisationer med finansiella problem, då den innebär att organisationen, åtminstone temporärt, undviker kostnader förknippade med att hantera multipla identiteter. Risken med strategin är att organisationen blir mindre flexibel, vilket på sikt kan leda till kostnader som överväger de temporära vinster som strategin kan medföra. Vidare finns en risk att nya konflikter uppstår mellan anhängarna av de kvarstående logikerna (ibid).

Integration-strategin uppstår då organisationen väljer att integrera multipla identiteter till en ny, utmärkande logik. Detta innebär hög synergi fördelat på ett lågt antal identiteter.

Integration har fördelen att konflikterande intressen reduceras, vilket ökar organisationens handlingskraft och effektivitet då man kan fokusera på att möta intressen från ett färre antal identiteter. I likhet med *deletion*-strategin är nackdelen att organisationen blir mindre flexibel då antalet identiteter minskar. Den högsta formen av integration uppstår då så kallad *synthesis* inträffar. I detta stadium kvarstår endast en identitet till följd av att samtliga identiteter integrerats (ibid).

Aggregation-strategin uppstår då organisationen väljer att behålla samtliga identiteter samt söka synergier mellan dem. Detta innebär hög synergi och ett högt antal identiteter. Strategin tillämpas av organisationer som finner det viktigt att behålla samtliga identiteter och ser synergieffekter som kan uppkomma genom att kombinera dem. Genom att söka synergieffekter minskar risken för konflikterande intressen, vilket är en stor fördel mot *compartmentalization*-strategin. Vidare kan strategin göra organisationen mer handlingskraftig, speciellt om den leder till en hierarkisk uppdelning efter logikernas respektive inflytande. Detta gör det enklare för organisationen att urskilja vilka intressen som är särskilt viktiga, vilka därmed är av högre prioritet. Nackdelar med strategin är att den är resurskrävande, samt att interna konflikter riskerar att uppstå beträffande vilken identitet som ska prioriteras (ibid).

2.5 Möjligheter och problem som uppstår i organisationer med multipla identiteter

I en komplex omvärld där organisationer över tid exponeras för flera institutionella logiker (Thornton & Ocasio, 2008), har hybridorganisationer, med element från flera institutionella logiker, bättre möjlighet att möta förväntningar från ett bredare spann av intressenter. (Greenwood et al., 2011). Vidare ökar deras kreativa kapacitet, då organisationer med multipla identiteter attraherar en bredare skara människor (Ashforth & Mael, 1996). Kombinationen av multipla logiker kan leda till intressant innovation, då kolliderande logiker möjliggör nya kombinationer av kapital och kunskap (Reay & Hinings, 2009).

En central utmaning för hybridorganisationen är att de institutionella logiker som förenas i organisationen inte alltid är förenliga (Greenwood et al., 2011). Vidare anger Besharov & Smith (refererad i Pache & Santos, 2013) att ju större skillnader mellan identiteterna som förenas, desto större utmaningar ställs hybridorganisationen inför. Inom organisationer med svårförenliga logiker växer det ofta fram interna grupper som representerar var sin logik. Dessa grupper riskerar lätt att hamna i konflikt med varandra (Glynn, 2000; Zilber, 2002). Denna utmaning är särskilt förekommande i de fall hybridorganisationen över en längre tid exponeras för multipla logiker (Pache & Santos, 2013). Forskning har visat att hybridorganisationer hanterar detta antingen genom att hålla logikerna särkopplade, alternativt genom att försöka förena dem (Greenwood et al., 2011; Murray, 2010). Vidare riskerar multipla identiteter att orsaka ambivalens samt försvåra strategiska beslut (Pratt & Foreman, 2000).

Social enterprise-organisationer står inför utmaningen att göra social nytta (för att uppfylla organisationens syfte) och samtidigt vara ekonomiskt lönsamma för att möjliggöra fortlevnad och tillväxt (Pache et al., 2015). Social enterprises kan över tid komma att prioritera finansiell lönsamhet över deras sociala verksamhet, vilket kan innebära att organisationen successivt kommer att avvika från deras sociala syfte (*mission drift*), ibland med dramatiska konsekvenser för den målgrupp organisationen ursprungligen ämnade att tjäna (Polgreen & Bajaj, 2010). Alternativt kan social enterprises som i för hög grad prioriterar den sociala verksamheten över finansiell lönsamhet riskera att gå i konkurs, vilket också medför negativa konsekvenser för organisationens målgrupp (Tracey & Owen, 2006, refererad i Pache et al., 2015).

Pache et al. (2015) kategoriserar social enterprise-organisationer utefter två dimensioner. Den första dimensionen utgår från den grad som de kommersiella aktiviteter organisationen bedriver skapar socialt mervärde. I vissa fall skapas socialt mervärde direkt genom att organisationer säljer produkter eller tjänster, vilket innebär att finansiell lönsamhet och social nytta går hand i hand. Detta leder till en enklare affärsmodell som påminner mer om den traditionella kommersiella affärsmodellen. I andra fall är dock inte social nytta en direkt följd av kommersiella aktiviteter, vilket innebär att organisationen måste engagera sig i ytterligare aktiviteter. Detta leder till ytterligare kostnader och ökad komplexitet för organisationen (ibid). Den andra dimensionen utgår från den grad som organisationens kunder (den grupp som köper organisationens produkter och/eller tjänster) och sociala målgrupp (den grupp som organisationen ämnar att tjäna) tillhör samma grupp. I vissa fall tillhör kunder och social målgrupp samma grupp, i andra fall inte. I de fall kunder och social målgrupp inte tillhör samma grupp måste organisationen hantera intressen från båda grupper, vilket leder till en mer komplex organisationsform. Vidare ökar risken för mission drift i dessa organisationer, då organisationen kan komma att i första hand prioritera dess kunder (vilka förser organisationen med ekonomiska medel), snarare än dess sociala målgrupp. Att uppnå finansiell lönsamhet är en stor utmaning för denna typ av hybridorganisation, då den bär signifikanta kostnader relaterade till att tjäna sin sociala målgrupp. Därför är dessa hybrider ofta beroende av extern finansiering (ibid).

3. Metod

3.1 Metodval

Med utgångspunkt från valt forskningsområde bedöms en kvalitativ ansats vara mest lämplig för studien. En kvalitativ ansats har fördelen att den är flexibel, fångar intervjuobjektens subjektiva föreställningar och ger möjlighet att urskilja nyanser, vilket ger bättre förutsättningar till att förstå det mångfacetterade begrepp som hybridorganisationer utgör. Detta hade inte varit möjligt med en kvantitativ ansats där tonvikten vid insamling och analys av data istället bygger på kvantifiering, vilket skulle medföra ett bortfall av nyanser (Bryman & Bell, 2013).

3.2 Design av studien

Studien antar en multipel fallstudiedesign då vi undersöker två organisationer mot varandra. En multipel fallstudiedesign gör det möjligt för forskaren att göra en jämförelse och identifiera likheter och skillnader mellan fallen, något som ofta befrämjar teoretiska reflektioner över resultaten (Bryman & Bell, 2013).

3.3 Empiriinsamling

3.3.1 Val av företag

Förutom att vara två tydliga exempel på arbetsintegrerade sociala företag med second hand-verksamheter i Stockholmsområdet finner vi Röda Korset och Hela Människan intressanta att studera då organisationerna på andra sätt skiljer sig åt. Exempelvis är Röda Korset en religiöst obunden organisation,⁹ till skillnad från Hela Människan som drivs på kristen värdegrund.¹⁰ Vidare påvisas en tydlig skillnad mellan organisationernas fokus på lönsamhet. Röda Korset har nyligen implementerat ett butikskoncept för att öka lönsamheten och effektiviteten i second hand-verksamheten,¹¹ till skillnad från Hela Människan som saknar uttalade lönsamhets- och effektivitetsmål.¹² Således utgör de valda organisationerna en bra grund för att identifiera eventuella likheter och skillnader organisationerna emellan, vilket gör urvalet lämpligt för en multipel fallstudie. Tre butiker från Röda Korset och två butiker från Hela

⁹ Röda Korset, 2014

¹⁰ Hela Människan, 2014

¹¹ Röda Korset, 2014

¹² Hela Människan, 2014

Människan har valts ut. Denna ojämna fördelning mellan organisationerna motiveras med att Röda Korset är en betydligt större och mer utbredd organisation än Hela Människan.¹³

3.3.2 Kvalitativa intervjuer

Empirin har i huvudsak insamlats genom semistrukturerade, kvalitativa intervjuer. Med detta avses den typ av intervju där utgångspunkten är en lista över förhållandevis specifika teman, men där intervjupersonen har stor frihet att utforma svaren på ett personligt vis. Denna typ av intervju ger möjlighet att ställa följdfrågor och fördjupa sig inom vissa områden som förefaller sig vara särskilt intressanta, vilket ger bättre djup i analysen (Bryman & Bell, 2013).

Samtliga genomförda intervjuerna har spelats in och transkriberats. Transkribering underlättar för en noggran analys av vad människor har sagt och tillåter forskaren att göra upprepade genomgångar av intervjuobjektens svar. Vidare möjliggör transkribering att andra forskare kan granska materialet vilket därmed minskar risken att analysen påverkas av författarens värderingar eller fördomar (Bryman & Bell, 2013).

3.3.3 Primärkällor

3.3.3.1 Urval av respondenter

För respektive butik har butiksansvarig samt 1-2 medarbetare intervjuats. Butiksansvariga intervjuades för att ge en utförlig beskrivning om hur respektive organisationen praktiskt går tillväga för att hantera de konflikterande intressen den exponeras för. Medarbetare (anställda och arbetstränande) intervjuades för att undersöka eventuell diskrepans mellan butiksansvarig och anställda, samt för att ge en utförlig beskrivning om arbetskulturen i respektive organisation. Intervjuerna med medarbetare följde en förkortad frågeguide.

¹³ Röda Korset, 2014; Hela Människan, 2014

Organisation	Position	Datum	Kodnamn
RK Täby	Butikschef	22-03-16	RKC1
HM Botkyrka Salem	Avdelningschef sociala företag	23-03-16	HMC1
HM Botkyrka Salem	Arbetsledare (anställd)	23-03-16	HMA1
HM Nynäshamn	Verksamhetschef	31-03-16	HMC2
HM Nynäshamn	Anställd	31-03-16	HMA2
RK Täby	Anställd	07-04-16	RKA1
RK Täby	Arbetstränande	07-04-16	RKA2
RK Sollentuna	Butiksföreståndare	12-04-16	RKC2
RK Hornsgatan	Butikschef	13-04-16	RKC3
RK Hornsgatan	Arbetstränande	13-04-16	RKA3

Samtliga intervjuer genomfördes på plats och varade mellan 30-70 minuter.

3.3.4 Sekundärkällor

Till sekundärkällor hör verksamhetsberättelser, årsredovisningar samt övrigt material såsom bilagor från respektive organisation.

3.3.5 Frågeguide

Studiens frågeguide utformades efter tre övergripande frågeområden; 1) Second hand som del i att uppfylla verksamhetens syfte (genom att erbjuda arbetsträning) 2) Second hand som finansieringskälla samt 3) Hur balanseras kommersiella respektive ideella intressen.

Frågeområde 1) och 2) ingick i syfte att tydligt kunna urskilja element från respektive logik medan Frågeområde 3) bedömdes vara det mest intressanta frågeområdet givet vår forskningsfråga. Utöver detta innehöll frågeguiden enstaka frågor riktade till respektive organisation (se bilaga 1).

3.4 Forskningsansats

Den induktiva ansatsen utgår från en mängd enskilda fall, utifrån vilka man hävdar en generell slutsats (Alvesson & Skoldberg, 2008). Den deduktiva ansatsen avser istället den ansats där forskaren genererar en eller flera hypoteser som ska underkastas en empirisk granskning (Bryman & Bell, 2013). Därmed utgår den deduktiva ansatsen från en generell

regel, vilken forskaren hävdar förklarar ett visst specifikt fall som studerats (Alvesson & Skoldberg, 2008).

Vår studie är baserad på egna empiriska observationer i kombination med ett teoretiskt ramverk som appliceras i analysen. Till följd av detta faller studien i linje med den abduktiva ansatsen. Detta innebär att det empiriska tillämpningsområdet och teorin utvecklas och förfinas under processens gång. Den abduktiva ansatsen innefattar element från både den induktiva ansatsen och den deduktiva ansatsen. Närmare bestämt utgår den abduktiva ansatsen från empiri, i likhet med den induktiva ansatsen. Emellertid avvisar inte den abduktiva ansatsen befintliga teorier vilket innebär att den är mer närbesläktad med den deduktiva ansatsen (Alvesson & Skoldberg, 2008).

3.5 Uppsatsens validitet

En kvalitativ uppsats är valid när den observerar, mäter eller identifierar det den avsåg att mäta (Bryman & Bell, 2013). Uppsatsens interna validitet förklaras av LeCompte & Goetz (refererad i Bryman & Bell, 2013) som en god kongruens mellan de observationer som forskaren gör och de teorier som denne utvecklar. Vidare beskrivs att den interna validiteten inom kvalitativa studier har en tendens att bli en styrka, då en varaktig närvaro i en social grupp möjliggör att det går att säkerställa en god överensstämmelse mellan observationer (ibid). För att styrka studiens interna validitet har vi vid upprepade tillfällen gått tillbaka till transkriberingarna för att kontrollera att de slutsatser som dragits är i linje med empiriunderlaget. Studiens interna validitet försvagas av att vi inte använt oss av kontrollfrågor i samband med intervjuerna. Försättningsvis hade en bättre överensstämmelse mellan resultaten och undersökningspersonernas egna uppfattningar kunnat uppnås genom att tillämpa respondentvalidering (Bryman & Bell, 2013).

En kvalitativ studies externa validitet definieras som till vilken grad man kan generalisera resultatet till andra sociala miljöer och situationer (Bryman & Bell, 2013). LeCompte & Goetz (refererad i Bryman & Bell, 2013) påtalar hur särskilt den kvalitativa metoden är behäftad med svag extern validitet eftersom den ofta baserar sig på fallstudier samt små empiriska urval. Detta gäller även vår studie, dock styrks studiens externa reliabilitet genom forskningsfrågans generiska design vilket gör att studien i viss mån går att replikera.

3.6 Uppsatsens reliabilitet

LeCompte & Goetz (refererad i Bryman & Bell, 2013) förklarar extern reliabilitet som den grad till vilken ett upprepande av studien är möjligt. Extern reliabilitet benämns som en svaghet för kvalitativa studier då sociala företeelser befinner sig i ständig förändring och därmed kan vara svåra att återskapa (ibid).

Intern reliabilitet handlar om att forskarna ska komma överens om vad de ser och hör (Bryman & Bell, 2013). För att stärka studiens interna reliabilitet har vi som forskare ömsesidigt diskuterat transkriberingarna för att överensstämman att vi tolkat dem på samma sätt.

3.7 Epistemologi

Sammantaget avgör epistemologin vad inom ett specifikt ämnesområde som är kunskap eller om det kan bedömas som acceptabel kunskap. Ett naturvetenskapligt förhållningssätt i forskning om den sociala verkligheten förknippas med den kunskapsteoretiska ståndpunkten positivism. Positivismen kännetecknas bland annat av ett objektiva synsätt såväl som deduktivism och induktivism. Ett vanligt missförstånd är att den positivistiska ståndpunkten är det mest vetenskapliga förhållningssättet. Forskning om den sociala verkligheten anser kritikerna inte går att genomföra med ett positivistiskt förhållningssätt (Bryman & Bell, 2013).

Eftersom vår studie är baserad på kvalitativa semistrukturerade intervjuer anser vi inte att positivismen kännetecknar vår uppsats. Ett alternativt kunskapsteoretiskt förhållningssätt som utmärker vår uppsats i högre grad är tolkningsperspektivet. Detta perspektiv belyser kritiken mot att studien av människan går att genomföra på ett liknande sätt som studierna av naturvetenskapliga objekt. Denna epistemologiska ståndpunkt framhäver istället en alternativ strategi som inbegriper en vidare förståelse angående det unika för människor (ibid).

Tolkningsperspektivet kännetecknar denna studie eftersom vi försökt förstå de icke-kvantifierbara företeelser som institutionella logiker utgör. I linje med detta har vi haft som avsikt att sätta oss in i respektive intervjupersons situation och försökt tolka deras subjektiva beskrivningar av den sociala verkligheten.

3.8 Ontologisk Ståndpunkt

Vi anser att studien av RK och HM kännetecknas av den ontologiska ståndpunkten konstruktionism. Konstruktionism belyser enligt Bryman & Bell (2013) hur sociala företeelser och kategorier är föremål för ständig förändring. Detta innebär att konstruktionismen exempelvis betvivlar att kultur är en statisk kategori som inte förändras. Då normer, regler och beteendemönster kännetecknar institutionella logiker (Jackall, refererad i Thornton & Ocasio, 2008) anser vi att även dem är föremål för ständig förändring, då detta bland annat styrs av den aktuella konstellation människor som den sociala gruppen består av.

3.9 Etiskt förhållningssätt

Bryman & Bell (2013) ger exempel på etiska principer som en forskare bör beakta. Den första aspekten gäller *informationskravet*, vilket handlar om att forskaren ska informera berörda personer om undersökningens syfte. Denna princip togs i beaktning då varje intervju inleddes med en kort beskrivning av studiens syfte. *Samtyckeskravet* avser att intervjupersonen ska underrättas om att deltagandet i intervjun är frivilligt, samt att personen har rätt att avbryta intervjun när som helst. Vi anser att intervjupersonerna var medvetna om att deltagandet i undersökningen var frivilligt då de hade möjlighet att svara ja eller nej vid tillfrågan om intervju, efter att vi översiktligt presenterat studiens ämnesområde och syfte. Dock underrättades inte intervjupersonerna om att de hade rätt att avbryta intervjun om de så önskat. *Konfidentialitets- och anonymitetskravet* handlar om att behandla uppgifter om de personer som ingår i undersökningen med största möjliga konfidentialitet. För att följa denna princip tillgavs samtliga intervjupersoner ett kodnamn. Ingenstans i uppsatsen presenteras respondenternas riktiga namn. Vidare har vi behandlat transkriberingarna med största möjliga omsorg för att de ska förbli konfidentiella. Fortsättningsvis är *nyttjandekravet* uppfyllt, då insamlade uppgifter endast har använts för forskningsändamålet. Slutligen avsåg vi ej att ge undersökningsspersonerna falsk eller vilseledande information om undersökningen, vilket av Bryman & Bell (2013) benämns som *falska förspeglningar*.

4. Empiri

4.1 Beskrivning av organisationer

4.1.1 Röda Korset

Svenska Röda Korset: Ideell, opartisk organisation bildad 1865. Svenska Röda Korset (fortsättningsvis benämnt som RK) är idag landets största humanitära organisation med drygt 120 000 medlemmar. Organisationen ger stöd i katastrofer världen över och arbetar mot att förhindra mänskligt lidande. 2014 drev RK second hand-verksamheter på 296 platser i landet. Utöver att generera medel för att finansiera kärnverksamheten, erbjuder butikerna möjlighet till arbetsträning och praktik för människor som kan behöva hjälp att komma in i eller tillbaka till arbetslivet. 2014 satsade organisationen på ett nytt butikskoncept för att öka lönsamheten och effektiviteten i verksamheten, för att i högre grad kunna finansiera verksamheten i Sverige med egna medel.¹⁴ Förutom att syfta till att öka butikernas intäkter så att RK ska kunna göra ännu större social nytta, syftar butikskonceptet till att göra RK mer enhetlig som butikskedja genom att hålla en jämnare kvalitet och kommunicera gemensamt.¹⁵

Mötesplats Kupan, Täby: Kupan är både en second hand-butik och en mötesplats med café. 25 frivilliga arbetar regelbundet och utöver dessa har Kupan tagit emot praktikanter från arbetsförmedlingen, personer som behöver språkträning eller har rehabiliteringsbehov samt personer som gör samhällstjänst (totalt 7 st). 2015 ökade försäljningen med 10%.¹⁶ Butiken är inte ansluten till RKs butikskoncept.¹⁷

Second hand-butiken Kupan, Sollentuna: Arbetsstyrkan har under 2015 bestått av ca 30 frivilligarbetare och har i samarbete med Arbetsförmedlingen tagit emot 7 personer inom jobb- och utvecklingsgarantin. Vidare finns ett café i anslutning till butiken som fungerar som mötesplats för Kupans kunder. Kupan redovisade 2015 försäljningsintäkter som uppgick till 1,5 Mkr och redovisade en vinst på 77 070 kr. Butiken har implementerat RKs butikskoncept.¹⁸

¹⁴ Röda Korset, 2014

¹⁵ Intervju, RKC3

¹⁶ Röda Korset Täbykretsen, 2015

¹⁷ Intervju, RKC1

¹⁸ Röda Korset Sollentunakretsen, 2014

Konceptbutiken, Hornsgatan: Konceptbutik som till skillnad från övriga Kupor är centralstyrd (ingen enskild juridisk person). Allt överskott går således tillbaka till centrala RK, dock har butiken möjlighet att öronmärka sina insamlingar. Syftet med butiken är dels att samla in så mycket pengar som möjligt för att RK ska kunna göra så stor social nytta som möjligt i Sverige och i världen, dels att minska klädberget. Butiken jobbar också med handledning av människor i arbetsmarknadsåtgärder. I kontrast till övriga Kupor driver konceptbutiken inga sociala sidoverksamheter i form av café, språkträning, läxhjälp med mera, utan fokuserar endast på att driva second hand-butiken. Konceptbutiken är ansluten till RKs butikskoncept.¹⁹

4.1.2 Hela Människan

Ideell organisation bildad 1920 som utför socialt arbete på kristen grund. Hela människan (fortsättningsvis benämnt som HM), är en del av kyrkornas sociala arbete. Organisationen verkar för att minska utanförskapet och ge människor möjlighet till förändring.²⁰

Organisationen startade ursprungligen som Ria-verksamhet för missbrukare men har med tiden utvecklats till att inkludera socialt företagande i olika former.²¹ HM driver lokala second hand-verksamheter på ett 20-tal orter i Sverige i syfte att skapa sysselsättning och arbetsträning för socialt utsatta personer. Överskottet återinvesteras i organisationens sociala arbete.²²

Hela Människan Botkyrka Salem: HM Botkyrka Salem erbjuder sysselsättning och arbetsträning på en hälsofrämjande arbetsplats. Parallellt med second hand-verksamheten driver organisationen sociala sidoverksamheter såsom café, flyttservice och cykelverkstad. Syftet med butiken är att skapa arbetstillfällen för människor som behöver arbetspraktik eller arbetsträning och samtidigt skapa överskott till den sociala verksamheten. Butiken driver även Ria-verksamhet för människor i aktivt missbruk och hemlöshet.²³ Verksamheten har under de senaste åren ökat i antal kunder och omsättning. Organisationen har jobbat för att hitta en balans mellan socialt företagande och den sociala verksamheten, men också försökt lyfta fram att dessa delar hör ihop; att alla aktiviteter verksamheten bedriver är en del av det lokala

¹⁹ Intervju, RKC3

²⁰ Hela Människan, 2014

²¹ Intervju, HMC2

²² Hela Människan, 2014

²³ Intervju, HMC1

sociala arbetet. 2015 genererade second hand-butiken i Tumba 2541 tkr, ca. 20% av rörelsens totala intäkter. Överskottet går till lokalt socialt arbete.²⁴

Bryggan Second hand & Café, Nynäshamn: Ideell förening som drivs av kyrkorna i Nynäshamn. Bryggan är ett socialt företag som erbjuder praktikplatser åt personer som varit arbetslösa under en längre tid. Verksamheten tar via Arbetsförmedlingen in 30 deltagare inom jobb- och utvecklingsgarantin. Utöver detta arbetar 14 anställda, de flesta rekryterade från de som gjort praktik på Bryggan.²⁵ Verksamheten fungerar som brygga till samhället och vanliga arbeten. Kärnverksamheten är en second hand-butik och ett café, men parallellt med dessa driver organisationen även transportfirma och hantverkshus. Verksamheten finansieras genom ungefär hälften bidrag och hälften försäljningsintäkter där eventuell vinst återinvesteras i verksamheten.²⁶

4.2 Varför valda organisationer är intressanta att studera

Både RK och HM karaktäriseras av element från både marknadslogiken och den ideella logiken, vilket innebär att båda organisationer kan klassificeras som social enterprise-organisationer. Organisationerna skänker pengar till välgörenhet och anställer sin egen målgrupp (sociala syften), samt säljer varor och tjänster på marknaden i syfte att skapa överskott (kommersiell aktivitet), vilket återinvesteras i verksamheten.

Element från den ideella logiken: Samtliga organisationer samarbetar med statliga sociala tjänster såsom Arbetsförmedlingen som tillgodoser organisationerna med arbetspraktikanter, samt myndigheter för att få finansiella bidrag för att driva verksamheten. Vidare är både HM och RK delvis beroende av volontärer (Främst RK).

Element från marknadslogiken: Samtliga organisationer producerar varor och tjänster som säljs på marknaden. Betalande kunder kan enkelt vända sig till substitut om de är missnöjda med varorna/tjänsterna som erbjuds, vilket gör det viktigt för organisationerna att sälja varor och tjänster av tillräckligt hög kvalitet då intäkter från sålda varor/tjänster utgör en viktig finansieringskälla för organisationerna.

²⁴ Hela Människan Botkyrka Salem, 2015

²⁵ Hela Människan Nynäshamn, 2016

²⁶ Intervju, HMC2

4.3 Intervjuer

4.3.1 Second hand som arbetsträning

Störst prioritet på arbetsträning har HM, vars second hand-verksamhet huvudsakligen existerar som ett verktyg för arbetsträning. *“Meningen med butiken är ett redskap för arbetsträning. Det är helt och hållet det.”* (HMC2). HMC1 stödjer detta resonemang och anger att organisationen lika gärna skulle kunna ägna sig åt annan verksamhet, om den skulle visa sig resultera i ännu bättre arbetsträning: *“second hand-butiken skulle ju inte finnas här om det inte var för att, den är ju egentligen bara till för att stödja. Det är den sociala verksamheten som är grunden. Och är det så att vi skulle ge bättre arbetsträning i en cykelverkstad på 800 kvadratmeter så skulle vi göra det. Så att second hand är ett verktyg.”*

RK arbetar också med att erbjuda arbetsträning genom second hand-verksamheten, men till skillnad från HM beskrivs inte arbetsträning som second hand-verksamhetens huvudsakliga fokus. Exempelvis anger RKC2 att Kupan i Sollentuna främst fungerar som mötesplats, där försäljning och arbetsträning beskrivs som sekundära intressen. Vidare framhäver RKC1 butikens roll som mötesplats. RKC3 presenterar att konceptbutiken först och främst ska generera så höga intäkter som möjligt i syfte att göra så stor social nytta som möjligt, arbetsträning beskrivs som en del av syftet men anges inte som verksamhetens huvudsyfte.

För att erbjuda bra arbetsträning är det viktigt att organisationerna är anpassningsbara och utgår från den enskilda individens behov, då många arbetstränande har begränsningar i vilka arbetsuppgifter de klarar av att utföra: *“Det är väldigt mycket anpassa efter den individ som kommer. Vad man kan ha för krav. Vi är till för dom och dom för oss på något sätt.”* (RKC1). Vidare berättar RKC1 om hur en medarbetare i arbetsträning tilläts utföra icke-produktiva arbetsuppgifter, med motiveringen att individen i fråga finner värde i att göra det: *”han gillar att sitta och putsa silver, koppar och sånt bakom. Men sen när han är färdig med dom grejerna man har gett honom, då går han och sätter sig och spelar spel på sin telefon tills man ropar på honom igen. Han behöver den pausen, och då får han den.”* Delvis i motsättning med detta belyser HMC1 att arbetsuppgifterna ska påminna om de i ett vanligt företag. Syftet med detta är dock inte endast att skapa en brygga ut till det vanliga arbetslivet, utan också att de arbetstränande ska få uppleva mening i tillvaron: *“Det är ju liksom ingen som ska behöva sitta och flytta tändstickor från ett ställe till ett annat. Utan det ska ju vara något som är riktigt, ett riktigt arbete. Där man känner att man behövs.”*

Anställda och arbetstränande på HM och RK beskriver arbetsmiljön som lugn och stillsam, utan press och tvång. *“det är lugnt och skönt här. Jättelugnt och skönt. Det är ingen som gapar och skriker på en om man gör fel någonstans. Du behöver aldrig vara rädd för att komma lite för sent eller gå lite för tidigt eller ta lite längre lunch och sånt där. Sånt där överses med hela tiden.”* (HMA2). I likhet med detta beskriver RKA2 arbetsmiljön som avslappnad och kravlös: *“för mig är den här miljön väldigt, inte slapphänt, men avslappnad mera. Är det någonting så sägs det säkert men dom flesta får vara sig själva. Det är inga direkta krav”*. Synsättet bekräftas av RKA1: *“det finns inget som heter att du ska göra det eller så, ingenting sånt, utan här är det, ibland känns det som att man är en jättestor familj och alla hjälper till där man kan och där man orkar. Och det är därför jag tror att många mår så väldigt bra också.”*

Flertalet respondenter påpekar en skarp kontrast mellan organisationernas förväntningar på personalen jämfört med ett traditionellt vinstdrivande företag: *“jag har jobbat i vanliga butiker också, då är det ju en helt annan press.”* (HMA2). HMC1 beskriver att *“Vi har regler och ramar för hur man ska jobba, hur man ska bete sig, så är det ju. Men det är inte så att dom ska sälja för en viss summa.”* Bilden bekräftas av HMA1 som anger att *“[I en vanlig butik] måste man komma upp till en viss [...] summa varje dag och varje månad. På det sättet har vi ju inte här, så det är inte samma press.”* Vidare anger RKC1 att *“det är inte som på mitt gamla jobb där man verkligen liksom som en chef kräver det ultimata och man måste se till så att vi har "growth" hela tiden, utan det här är verkligen väldigt social verksamhet.”*

4.3.2 Second hand som finansieringskälla

Trots ett huvudsakligt fokus på att göra social nytta måste organisationerna generera pengar för att överleva. *“Vi kan inte klara oss med bara bidrag, vi säljer ju varorna naturligtvis och får in pengar. Vi lever ungefär på hälften bidrag och hälften försäljningsintäkter.”* (HMC2). På samma sätt påpekar HMA2 att *“vinst måste det vara för annars kan vi inte vara kvar. Så att det måste ju finnas en viss vinst för att betala hyror och sådana saker.”* Vidare anger HMA1 att verksamheten måste generera överskott: *“Man måste ju ändå få in pengar på något sätt. Det går ju inte bara att ha ideellt här heller.”* Även RK betonar att finansiell lönsamhet är nödvändigt för att kunna bedriva verksamheten: *“Du kan ju inte ha verksamheten om du inte får in pengar.”* (RKC1).

HMC1 betonar att det är viktigt att verksamheten genererar överskott, dock understryks att den sociala verksamheten är överordnad finansiell lönsamhet: *“vinstintresset är i människan som ska vinna men inte i det penningmässiga”*. Vidare tillåts en verksamhet gå med underskott om det kan motiveras genom tillkomsten av bra arbetsträningsplatser: *“vi ifrågasätter varje verksamhet, vi har ju inte bara second hand. [...] Det här måste vi hela tiden ifrågasätta och se drar det här in pengar. Är det närande eller tärande? Är det så att det kan få vara tärande om det är så att det är väldigt många bra arbetsplatser.”* (HMC1).

Respondenter från båda organisationer antyder att man inte bara driver affärsverksamhet för att uppnå bärande finanser, utan att man även gör försök att maximera försäljningen: *“självlärt jag jobbar ju hela tiden med att öka försäljningen. Ständigt, ständigt, ständigt öka försäljningen hitta nya verksamheter som vi kan få lönsamma.”* (HMC1). Vidare återger RKC3 att försäljning ingår som led i konceptbutikens syfte: *“vi är en butik som finns för att sälja liksom. Vi ligger på den gatan vi gör, av en anledning också. För att vi ska sälja, och för att vi, hoppas jag i alla fall, att vi ska bli nr 1 när det kommer till second hand i Sverige.”*

4.3.3 Ideell-kommersiell balansgång

4.3.3.1 Möjligheter

Många intervjuobjekt lyfter fram att kommersiella och ideella intressen går hand i hand, då ett större monetärt överskott innebär att organisationen kan göra ännu större social nytta. *“ju större överskott desto mer social verksamhet kan vi ha.”* (HMC1). Vidare förklarar HMC1 att *“Jag skulle överskotts- eller vinstmaximera om jag visade att jag kunde ge ännu fler språkträning och arbetsträning.”* På samma tema nämner HMC2 att överskott i verksamheten har lett till att ännu fler av verksamhetens arbetstränande har kunnat anställas: *“vi har ju kunnat anställa fler [arbetstränande] utav vinsterna vi har haft tidigare.”* RK poängterar också att kommersiella och ideella intressen till hög grad är förenliga med varandra: *“vi vill ju få in så mycket, så höga intäkter som möjligt så att vi kan [...] ge så mycket pengar som möjligt till välgörande”* (RKC1). Vidare ger RKA3 exempel på hur företagande och ideella intressen går hand i hand: *“vi hade DJs, foodtruck, tatuerare, det var som ett event liksom, som vi la ut på Facebook som var öppet för allmänheten. [...] Alla liksom intäkterna var för akutinsamling till projektet "Gör vad som helst för Syrien". Så att det går hand i hand här, det gör det ju verkligen.”* RKC2 anger att överskott kan användas till att expandera

verksamheten: *“Förutom att det ska gå pengar till fakturor och räkningar, huvudsakliga saker. Ja men det är väl lite det som jag sa tidigare att: kan man få in mer pengar, så kan det gå pengar till nya verksamheter som kanske kan startas”*. Vidare beskriver RKA2 att överskott kan användas till att bredda verksamheten: *“Skulle man kunna generera mer pengar i en sån här verksamhet så kan ju huvudorganisationen skänka mer pengar men då kan man ju välja bredare spektrum eller fokusera på mer saker.”*

4.3.3.2 Problem

Trots att flera lyfter fram att kommersiella och ideella intressen är väl förenliga nämns även problem som kan uppstå i takt med att verksamheten blir mer affärsmässig. Som exempel nämns att för mycket fokus på effektivitet riskerar att leda till sämre förutsättningar för de som arbetstränar: *“alltså självklart - vi kan ju inte bedriva en verksamhet om den inte går runt. Samtidigt är det ju lika viktigt för oss att vi kan handleda personer i verksamheten på ett bra sätt och att vi kan ta hand om vår personal, att vi kan utveckla personer i verksamheten, det är minst lika viktigt. Men som sagt, det är en balans. Vi vill att människor ska må bra hos oss, konstigt vore det annars med tanke på vilka vi är [...], samtidigt som att går vi inte runt så kan vi heller inte bedriva verksamheten”* (RKC3). Vidare poängterar HMC2 att verksamhetens syfte skulle gå förlorat om man i för hög utsträckning skulle prioritera kommersiella intressen, då detta vid något tillfälle kommer slå tillbaka på personalen: *“Jag tror att ska man maximera kommersen här så kan vi inte ha arbetsträning här. Utan då måste vi ha proffsfolk här.”* Likande anger en av de arbetstränande på RK att för mycket fokus på effektivitet inte skulle vara hälsosamt för personalen: *“Tjäna mer pengar på mindre personal är ju någonting som alla vill göra men när dom försöker göra det så är det ofta personalen i sig som blir lidande. Det är alltid en svår balansgång också på det sättet.”* (RKA2). HMC2 nämner ett annat problem med att driva ideell och kommersiell verksamhet parallellt då ett överskott på bankkontot (i syfte att skapa en buffert mot framtida oförutsedda händelser) har inneburit att organisationen haft svårigheter att få bidrag från myndigheter: *“När vi har sökt bidrag har vi haft för mycket på banken så har dom tyckt att ni har tillräckligt med pengar i alla fall”*.

4.3.3.3 Strategi för att hantera konflikterande intressen

RKC3 anger att den strategi RK genom konceptbutiken tillämpar kan vara en strategi värd att utforska för flera butiker. Denna strategi innebär att man specialiserar butiker, där olika

butiker har olika målsättningar men att man tydligt kommunicerar ett gemensamt budskap. Därmed reduceras de problem som uppstår då ideella och kommersiella intressen förenas. *“vi kan ju ha, precis som den här butiken, fler centralt styrda butiker som kanske jobbar mer business, medan man också har dom lokala verksamheterna som både har butik men också mötesplats. Det gäller nog att finna den här balansen och det tror jag man gör genom att ha en kvalitet genom hur vi kommunicerar, vart vi vill stå i Röda Korset när vi säljer och vad är det för budskap vi vill nå ut med: Är det att vi vill sälja eller att personen gör skillnad som handlar hos oss? Det gäller att hitta en balans där tror jag.”* (RKC3).

4.3.3.4 När kommersiella intressen går för långt

Flera intervjuobjekt nämner att en potentiell risk med att prioritera lönsamhet och effektivitet är att organisationen med tiden avviker från sitt sociala syfte. En chef på HM beskriver faran med att effektivisera och ger uttryck för en gräns på hur pass affärsmässig verksamheten kan bli: *“När vi glömmer varför vi är en sån här verksamhet. Där är gränsen.”* (HMC2). Vidare förklarar HMC2 att *“när vi inte har handledare som gör det [handledder de arbetstränande] , utan vi måste spara in på pengar och sådär vidare. Då är vi inte ett socialt företag längre. Då är vi en vanlig second hand-butik.”* Liknande belyser RKC3 utmaningen som konceptbutiken står inför: *“det är viktigt för många att vi inte blir bara någonting som säljer utan också att vi håller vår grund.”* Vidare nämns att *“Det är väl fråga om vilken service man vill ge, alltså vill vi vara där vi kränger, eller vill vi också vara RK?”* (RKC3). Denna tanke lyfts också från en av butikens arbetstränande: *“Alltså det är ju lite tanken, att [...] det ser nästan lite ut som en H&M butik. [...] men det ska vara väldigt tydligt att det du köper, det går till någonting bra.”* (RKA3).

RKC1 anger en hypotetisk risk att butikens roll som mötesplats går förlorad, om man i för hög grad prioriterar kommersiella intressen: *När du förlorar [...] dom här som bara kommer in för att snacka lite. Om det blir så kommersiellt, stelt och hårt att dom inte kommer in längre då har vi tappat vårt syfte kan jag säga.* (RKC1). Vidare identifierar en arbetstränande på RK en liknande utmaning: *“Det är så svårt att behålla ideologin om du tänker bara för kommersiellt och för kapitalistiskt.”*

5. Analys

5.1 Utmärkande logiker

Vi identifierar att HM och RKs second hand-verksamheter gemensamt karaktäriseras av två centrala logiker:

5.1.1 Social välfärdslogik

Gemensamt för organisationerna är att det eventuella överskott second hand-verksamheten genererar återinvesteras i organisationernas sociala verksamheter. För HM handlar detta bland annat om att finansiera Ria-verksamhet för missbrukare och hemlösa, flyktingarbete, språkträning, stöd åt familjer med missbruksproblem etc. För RK handlar det bland annat om att finansiera arbete med läxhjälp, språkträning och flyktingarbete, eller att pengar går centralt till RKs arbete med att stödja i samband humanitära kriser. Denna resursallokering stämmer överens med Weisbrods (refererad i Battilana & Lee, 2013) definition av social välfärdslogik, som menar att sociala företag ska producera varor till allmänheten som gör nytta för samhället. Vidare uppvisar teorin att det finns exempel på när organisationerna prissätter vissa typer varor lägre än marknadspris, (Kupan i Täby sätter ett medvetet lågt pris på basvaror), i syfte att stödja ekonomiskt utsatta konsumenter. Detta är också ett element vi menar hör till den sociala välfärdslogiken.

Vidare anser vi att organisationernas arbete med att erbjuda arbetsträning tillhör den sociala välfärdslogiken. Detta innebär att verksamheten organiseras utifrån att skapa optimala förutsättningar åt de som arbetstränar. Då många arbetstränande har varit långtidssjukskrivna eller på andra sätt har höga trösklar till arbetsmarknaden, är det viktigt att verksamheten är individuellt anpassningsbar och inte ställer några direkta krav i syfte att skapa en rehabiliterande arbetsmiljö där individen tillåts arbeta efter egen förmåga. Detta skapar förutsättningar för att de som arbetstränar ska kunna växa som människor; få ökat självförtroende, socialt nätverk och praktiska arbetskunskaper, i den takt individen förmår, vilket på sikt är tänkt att leda till att de arbetstränande ska kunna få anställning på ett vanligt företag.

5.1.2 Kommersiell logik

RK och HM uppvisar tydliga inslag av den kommersiella logiken, då second hand-verksamheten drivs med tydligt monetärt vinstintresse. Respondenter från både RK och HM

anger att verksamheten ska maximera försäljningen (i syfte att göra så stor social nytta som möjligt), vilket anses höra till den kommersiella logiken. Fler exempel på den kommersiella logiken är att organisationerna i de flesta fall avser att sätta marknadspris på de gåvor de får in, vilket delvis sker i syfte att maximera intäkter (ett annat syfte med detta är att arbetstränande ska lära sig sätta pris på egen hand, vilket istället kan kopplas till den sociala välfärdslogiken). Vidare arbetar RK och HM utifrån prismallar och RK samarbetar med bland annat Bukowskis för värdering av särskilt intressanta objekt. Även säljstrategier såsom utförsäljningar och erbjudanden kan identifieras hos båda organisationer, vilket delvis sker i syfte att driva försäljningen (ett annat syfte med detta är att butikerna vill ha lageromsättning för att få plats med nya varor). RKs butikskoncept som syftar till att öka effektiviteten och lönsamheten i second hand-verksamheten kan också ses som ett inslag i den kommersiella logiken. Flest inslag från den kommersiella logiken observerar vi i RKs konceptbutik, som regelbundet samarbetar med kommersiella samarbetspartners såsom modeföretag och designhögskolor samt anordnar evenemang för att skapa uppmärksamhet och driva försäljning.

5.2 Logikkrock

5.2.1 Kommersiell-ideell förenlighet

RK och HM understryker att den sociala verksamheten utgör organisationernas grundpelare. Second hand-verksamheten drivs i syfte att generera medel till den sociala verksamheten, liksom att verka som plattform för arbetsträning (vilket gör att den kommersiella verksamheten är en del av den sociala verksamheten). Klart är att den sociala verksamheten är överordnad den kommersiella, vilket tyder på att RK och HM präglas av en konstellation som Goodrick & Reay (2011) anger som typ c), där en logik har större inflytande (social välfärdslogik) än andra existerande logiker (kommersiell logik), dock utan att dominera helt. Trots den sociala välfärdslogikens överordnade inflytande observerar vi i samtliga organisationer ett betydande inflytande av den kommersiella logiken (exempelvis är verksamheterna delvis beroende av intäkter för sin överlevnad). Detta innebär att en konstellation av typ a) (där en logik dominerar helt) kan uteslutas.

Vidare beskriver Goodrick och Reay (2011) att en konstellation av typ c) kan vara konflikterande (*win-loss*) eller koopererande (*win-win*). Vår insamlade empiri tyder på att logikerna i vissa fall är konflikterande, i andra fall koopererande. Ett genomgående argument

som både HM och RK använder sig av är att ju större finansiellt överskott, desto större social nytta kan organisationerna göra. Detta visar på hur den kommersiella logiken och den sociala välfärdslogiken går hand i hand, då ökat inflytande hos den kommersiella logiken (genom att öka lönsamheten och effektiviteten i second hand-verksamheten), leder till att ännu mer pengar genereras till den sociala verksamheten. Detta skapar bland annat förutsättningar för att verksamheterna kan expandera, vilket innebär att ännu fler kan erbjudas arbetsträning, språkträning med mera.

Dock visar empirin på att logikerna inte alltid är förenliga. Exempelvis identifierar RK och HM att för mycket fokus på kommersiella intressen riskerar att påverka de som arbetstränar negativt. Om den kommersiella logiken, som eftersträvar effektivitet och lönsamhet i verksamheten, skulle dras till sin spets skulle det vara nödvändigt att effektivisera arbetsstyrkan. Exempelvis anger en chef på HM att det skulle vara omöjligt att bedriva arbetsträning om man maximerade den kommersiella logiken, då man i detta scenario skulle arbeta med proffs istället för arbetstränande. Detta innebär att ett stort inflytande för den kommersiella logiken gör det svårt att upprätthålla en rehabiliterade arbetsmiljö, där individer tillåts arbeta i egen takt utan några speciella krav.

5.2.2 Valda strategier för att hantera konflikterande intressen

Med utgångspunkt i Pratt & Foremans (2000) ramverk, finner vi att organisationerna tillämpar olika former av strategier för att hantera multipla identiteter i praktiken. Inom RK kan vi identifiera två exempel på detta, där RKs konceptbutik tillämpar en strategi som skiljer sig från övriga RK-butiker som studerats. I kontrast till övriga RK-butiker driver inte konceptbutiken sociala sidoverksamheter (undantaget arbetsträning) såsom café (mötesplats), läxhjälp, språkträning med mera, utan syftar främst till att generera så höga intäkter som möjligt till RKs sociala arbete. Då RK genom konceptbutiken väljer att fysiskt separera affärsverksamhet (kommersiell logik) från välgörenhet (social välfärdslogik) kan konceptbutiken ses som ett exempel på den strategi som Pratt & Foreman (2000) beskriver som *compartmentalization*. En teoretisk förklaring till att organisationer väljer att tillämpa *compartmentalization*-strategin är att man vill undvika de koordinationskostnader som skulle uppstå då logiker sammanlänkas. Dessa kostnader uppstår som resultat av att svårförenliga, men för organisationen nödvändiga, logiker (ibid).

Vi finner att RK genom konceptbutiken huvudsakligen väljer att fysiskt separera affärsverksamhet från social verksamhet i ett försök att optimera verksamheten för att kunna generera ännu större överskott (vilket i sin tur går till den sociala verksamheten). Detta då konceptbutiken till skillnad från övriga Kuper inte behöver allokera resurser till sociala sidoverksamheter såsom café och läxhjälp och därmed i högre grad kan effektivisera sin verksamhet. Med detta sagt framhävs RKs arbete med sociala sidoverksamheter som ett viktigt led i organisationens arbete, dock är det enligt konceptbutikens chef något som inte alltid behöver vara sammankopplat med affärsverksamheten: *“jag tror att det är viktigt för frivilliga och jag tror att det är viktigt för våra verksamheter att det finns både det sociala och att det finns butik. Men det är ingenting som säger att det alltid behöver vara kopplat samman, till samma plats. Men det är det på många platser.”* (RKC3).

Undantaget konceptbutiken finner vi att samtliga organisationer som ingått i studien snarast tillämpar en *aggregation*-strategi, vilket av Pratt & Foreman (2000) benämns som den strategi där organisationen bevarar samtliga logiker samt försöker finna synergier mellan dem. Detta då samtliga second hand-verksamheter förutom RKs konceptbutik förenar sociala sidoverksamheter (såsom mötesplats och språkträning) med affärsverksamhet under samma tak. Vidare observeras exempel på att organisationerna kommunicerar att socialt företagande och den sociala verksamheten hör ihop²⁷, vilket innebär att organisationerna finner synergier mellan logikerna och därmed minskar risken för konflikterande intressen eller förväntningar.

Pratt & Foreman (2000) förklarar vidare att *aggregation*-strategin kan underlätta organisatorisk handling genom att organisationer rangordnar logiker i en hierarkisk indelning efter logikernas respektive betydelse. Därmed framhävs de logiker som anses vara särskilt viktiga vilket gör det lättare för organisationen att prioritera mellan konflikterande intressen. Vi finner att detta är fallet för båda organisationer, då man främst påpekar att sociala intressen har högre prioritet än kommersiella. Dock skiljer sig organisationerna beträffande hur sociala intressen rangordnas. Kupan i Sollentuna ser exempelvis butiken först och främst som en mötesplats, medan HM betonar arbetsträning som verksamhetens huvudfokus.

²⁷ Hela Människan Botkyrka Salem, 2015

5.2.3 Mission drift

Flera respondenter har identifierat en teoretisk risk att organisationen avviker från sitt sociala syfte om man i för hög grad prioriterar kommersiella intressen såsom lönsamhet och effektivitet. Detta kan kopplas till vad Pache et al. (2015) benämner som *mission drift*. Pache et al. (2015) förklarar vidare att risken för mission drift är som störst i de organisationer där kund och social målgrupp inte är samma person. Dessa organisationer bär risken att med tiden komma att prioritera dess kunder, vilka förser organisationen med ekonomiska resurser, till konsekvens att organisationens sociala målgrupp ges minskad uppmärksamhet. Både RK och HM karaktäriseras av denna egenskap (social målgrupp $\neq$ kund), och i båda organisationer benämns även hypotetiska scenarion där organisationerna avviker från sina ursprungliga sociala syften. Dock observerar vi en skillnad mellan organisationerna beträffande innebörden av mission drift. HM beskriver mission drift som den situation där medarbetarna ges försämrade förutsättningar till arbetsträning, medan RK beskriver mission drift som den situation där man förlorar kopplingen till den sociala verksamheten (konceptbutikens) respektive den situation där butikens roll som mötesplats går förlorad (Kupan Täby). I samtliga fall beskrivs mission drift som en konsekvens av att organisationen i för hög utsträckning prioriterar kommersiella intressen.

6. Diskussion

6.1 Studiens generaliserbarhet

Trots att en komparativ fallstudie med begränsade urval har genomförts bedömer vi att våra slutsatser angående den ideell-kommersiella balansgång som RK och HMs second hand-verksamheter står inför är överförbara till liknande ideella organisationer som driver second hand och arbetsträning parallellt. Undantaget organisationsspecifika faktorer upplever vi att respondenternas svar har varit relativt konsistenta, vilket gör det troligt att vi hade fått liknande svar om andra organisationer än RK eller HM hade studerats, givet att kriterierna för studiens avgränsning hade uppfyllts.

Vår studie visade på ett par tydliga skiljelinjer mellan HM och RK. Den enligt vår mening mest framträdande skillnaden var synen på arbetsträningens prioritet. För HM var detta moment centralt och belyste verksamhetens syfte. Detta står i kontrast till RK som betraktade arbetsträning mer som ett socialt sidosyfte. RK betonade snarare att verksamhetens överskott skulle gå till organisationens centrala arbete, exempelvis att ge stöd i samband med humanitära katastrofer. Emellertid anser vi inte att denna identifierade skiljelinje mellan organisationerna försvagar studiens generaliserbarhet. Utöver detta utgjorde synen på arbetsträning en skillnad vid en hypotetisk mission drift. Eftersom en mission drift är en ytterlighet vid en misslyckad balansgång mellan konflikterande intressen anser vi denna skillnad vara oväsentlig för studiens generaliserbarhet.

6.2 Kritisk hållpunkt

Då studien enbart har utgått från kvalitativa intervjuer är det för studiens reliabilitet viktigt att frågorna utformats tydligt och träffsäkert. Då intervjuobjekten vid upprepade tillfällen bad oss formulera om frågor kunde de troligtvis formulerats tydligare. Speciellt påtagligt var detta för intervjuerna med de arbetstränande. Detta innebär att intervjuobjekten inte gavs identiska frågor, vilket kan ha påverkat studiens reliabilitet negativt.

Vidare kunde vi i vissa intervjuer antyda att studiens syfte missuppfattats av respondenten. Då en del respondenter svarade mycket återhållsamt på vissa frågor misstänker vi att somliga respondenter felaktigt drog slutsatsen att studien till viss del avsåg att undersöka om organisationerna arbetade med arbetsintegrering i syfte att utnyttja billig arbetskraft, snarare

än att göra social nytta. För att undvika detta hade studiens syfte kunnat förklaras mer genomgående som inledning till varje intervju.

6.3 Författarnas reflektioner

I efterhand känner vi att studiens avgränsning möjligen även borde ha inkluderat en högre hierarkisk nivå inom organisationerna, såsom styrelsemedlemmar för RK och HM. Studien hade uppnått en starkare empirisk trovärdighet om styrelsemedlemmar hade instämt med den information som medarbetare och chefer inom respektive second hand-butik angav. Vidare finner vi det troligt att styrelsemedlemmar hade kunnat besvara de övergripande frågorna mer utförligt. De hade även möjligen kunnat redogöra för långväga strategier för respektive organisation, vilket hade varit intressant att ta del av. Emellertid anser vi inte att detta utgör en kritisk hållpunkt mot uppsatsen utan snarare en alternativ infallsvinkel.

Flertalet intervjuobjekt poängterade att begrepp som vinst i samband med intervjufrågorna inte tilltalade dem. De föreslog istället begreppet överskott vilket vi insåg var ett mer lämpligt ord att använda. Trots att denna reflektion kan verka intetsägande var det något som inspirerade oss i de efterföljande intervjuerna. I möjligaste mån försökte vi finna synonymer till det kommersiella språkbruket.

6.4 Framtida Forskning

Intressant hade varit att studera ideella organisationers second hand-verksamheter som enbart syftar till att generera maximalt överskott till den sociala verksamheten (som därmed inte bedriver arbetsträning och övriga sociala sidoverksamheter parallellt). Existerar i dessa organisationer någon balansgång mellan kommersiella och ideella intressen överhuvudtaget eller skulle dessa organisationer hypotetiskt kunna maximera båda logikernas inflytande?

Enligt vår mening är RKs butikskoncept särskilt intressant. Butikskonceptet som visat sig vara mycket lönsamt skulle kunna utgöra en grogrund för framtida forskning. Det vore intressant att genomföra en fallstudie över ett visst tidsspänn inom RKs second hand-butiker som anslutit sig till butikskonceptet, då en sådan studie i högre grad skulle belysa den kommersiella logikens inflytande.

7. Slutsats

Denna uppsats har studerat hur ideella och kommersiella intressen balanseras i praktiken inom social enterprise-organisationer genom följande frågeställning:

- *Hur balanseras ideella och kommersiella intressen inom ideella organisationers second hand-verksamheter?*

I likhet med tidigare forskning (Pache & Santos, 2013) identifierar vi två signifikanta logiker som styr beteendet i Röda Korset och Hela Människans second hand-verksamheter. Dels den sociala välfärdslogiken (genom arbetsträning och övriga sociala sidoverksamheter), dels den kommersiella logiken (genom affärsverksamheten). Vi finner i båda fallen att sociala intressen prioriteras högre än kommersiella, vilket tyder på en konstellation av logiker som Goodrick & Reay (2011) definierar som typ c), där en logik har större inflytande än andra, dock utan att dominera helt. Denna hierarkiska uppdelning mellan logiker gör det tydligare för organisationen att prioritera mellan konflikterande intressen (Pratt & Foreman, 2000).

Vi finner vidare i linje med Goodrick & Reay (2011) att en konstellation av typ c) kan verka koopererande (*win-win*) och konflikterande (*win-loss*) i olika avseenden. Ju större finansiellt överskott från second hand-verksamheten, desto större social nytta kan organisationerna göra (då överskottet återinvesteras i den sociala verksamheten). Detta visar ett exempel på när logikerna verkar koopererande. Dock står organisationerna inför den gemensamma utmaningen att erbjuda bra arbetsträning, parallellt som affärsverksamhet bedrivs. Förutsättningar till bra arbetsträning ges genom att skapa en rehabiliterande arbetsmiljö, där medarbetare tillåts arbeta efter egen förmåga utan att förhålla sig till specifika prestationskrav. Detta står i konflikt med den kommersiella logiken, vilket gör det svårt för organisationerna att generera maximalt överskott från affärsverksamheten samtidigt som bra arbetsträning upprätthålls. Detta visar ett exempel på när logikerna verkar konflikterande.

Fortsättningsvis finner vi att organisationerna tillämpar två strategier för att hantera konflikterande intressen och därmed balansera kommersiella och ideella intressen. *Aggregation*-strategin (Pratt & Foreman, 2000) tillämpas av de flesta butiker som ingått i studien, vilket innebär att organisationen väljer att bevara samtliga identiteter och finner synergier mellan dem. Detta innebär att risken för konflikt minskar, dock till konsekvens av

att koordinationskostnaderna ökar. Vidare observerar vi ett fall där *compartmentalization*-strategin (ibid) tillämpats (konceptbutik), vilket innebär att organisationerna separerar identiteter i ett försök att minimera koordinationskostnaderna. Detta tolkas som en strategi där man avser att optimera verksamheten genom att ha vissa enheter specialiserade på affärsverksamhet (kommersiell logik) och andra specialiserade på sociala verksamheter (social välfärdslogik).

Pache et al. (2015) anger en risk med att en social enterprise-organisation kan avvika från sitt ursprungliga sociala syfte, om man i för hög utsträckning prioriterar kommersiella intressen. Vår forskning påvisar en hypotetisk risk att detta skulle kunna inträffa, dock är det ännu inget som har inträffat. Så länge organisationerna är tydliga med att kommunicera att sociala intressen går först, tyder vår studie på att ideella organisationer har mycket att vinna på att inkludera den kommersiella logiken i deras verksamhet.

Appendix

Frågeguide

Introfrågor

Kan du ge en kort beskrivning om dig själv samt hur länge du varit anställd i organisationen?

Berätta övergripande om er organisation? Vad är syftet med organisationen?

Berätta om er butik. Vad är meningen med butiken? Hur kopplas detta ihop med verksamhetens syfte?

Frågeområde 1: Second hand som del i att uppfylla verksamhetens syfte (genom att erbjuda arbetsträning)

Vilka erbjuds möjlighet till arbetsträning? (Får vem som helst jobba i butiken?) **(endast butiksansvarig)**

Har ni prestationskrav eller andra riktlinjer för hur de i arbetsträning ska bete sig?

- Om någon inte uppfyller eventuella prestationskrav, hur behandlas detta?

Hur ser fördelningen ut mellan medarbetare i arbetsträning respektive övrig butikspersonal? **(endast butiksansvarig)**

- Finns det någon gräns för hur många i arbetsträning som maximalt får utgöra arbetsstyrkan?
- Vad beror i så fall detta på?
-

Frågeområde 2: Second hand som finansieringskälla

Förutom att generera pengar till huvudverksamheten, kan du se några ytterligare fördelar med att göra verksamheten mer affärsmässig?

I vilken grad skulle du beskriva butiken som ett företag som genererar överskott? Kan du ge exempel på kommersiella inslag i butiken?

Ser du någon gräns på hur pass affärsmässig verksamheten kan bli?

Finns det förväntningar idag att en second hand-butik ska skötas som ett vinstdrivande företag? **(endast butiksansvarig)**

När ni anställer personal till butiken (om ni anställer), vilka egenskaper tittar ni efter? **(endast butiksansvarig)**

Hur sätter ni pris på produkterna som säljs? Använder ni er av kampanjer etc?

Vilken betydelse har butikernas läge? **(endast butiksansvarig)**

- Hur kommer det sig att ni är så pass utspridda i Stockholmsregionen?

Frågeområde 3: Hur balanseras kommersiellt/ideellt?

Hur balanseras ideella och vinstdrivande intressen? Är något intresse viktigare?

Hur pass förenligt är kommersiellt/ideellt i ert fall? (“win-win” eller “win-loss”)

- Finns det en avvägning mellan kommersiellt/ideellt?
- Kan man maximera båda?

Har du någonsin stött på problem med att kombinera ideella och vinstdrivande intressen?

Styrs kommersiella respektive ideella intressen via separata avdelningar eller är de sammanlänkade i verksamheten? **(endast butiksansvarig)**

- Har det skett någon utveckling på området?

Kan du ge exempel på strategiska möjligheter som uppkommer genom att kombinera kommersiellt med ideellt? **(endast butiksansvarig)**

Givet det ämne vi pratat om, finns det något du tycker vi har missat som är värt att nämna?

Specifika frågor till Röda Korset:

2014 satsade Svenska Röda Korset på ett nytt butikskoncept för att öka lönsamheten och effektiviteten i second-hand verksamheten. Kan du berätta om innebörden av detta och hur det har tagits emot av dig och anställda från butiken?

Specifika frågor till Hela Människan:

Har ni något lönsamhetsmål med verksamheten? (Eller är verksamhetens enda målsättning att ge människor i utanförskap chans till arbetsträning?)

Specifika frågor till anställda:

-

Referenslista

Tryckta källor

Alvesson, M. & Sköldbberg, K. (2008) Tolkning och Reflektion: Vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod. 2 uppl. Lund: Studentlitteratur AB.

Ashforth, B.E. & Mael, F.A. (1996) "Organizational Identity and Strategy as a Context for the Individual", *Advances in Strategic Management*, Vol. 13, s. 19-64.

Battilana, J. & Dorado, S. (2010) "Building Sustainable Hybrid Organizations: The Case of Commercial Microfinance Organizations", *The Academy of Management Journal*", Vol 53, s. 1419-1440.

Battilana, J. & Lee, M. (2013) "How the Zebra got its Stripes: Imprinting of Individuals and Hybrid Social Ventures", *Harvard Business School Working Paper*, No 14, s. 1-52.

Brickson, S. (2000) "The Impact of Identity Orientation on Individual and Organizational Outcomes in Demographically Diverse Setting", *The Academy of Management Review*, Vol 25, s. 82-101.

Bryman, A. & Bell, E. (2013) Företagsekonomiska Forskningsmetoder. 2 uppl. Stockholm: Liber AB.

Glynn, M.A. (2000) "When Cymbals Become Symbols: Conflict Over Organizational Identity Within a Symphony Orchestra", *Organization Science*, Vol 11, s. 285-298.

Goodrick, E. & Reay, T. (2011) "Constellations of Institutional Logics: Changes in the Professional Work of Pharmacists", *Work and Occupations*, Vol 38, s. 372-416.

Greenwood, R., Raynard, M., Kodeih, F., Micelotta, E.R. & Lounsbury, M. (2011), "Institutional Complexity and Organizational Responses", *The Academy of Management Annals*, Vol 5, s. 317-371.

Haveman, H.A. & Rao, H. (2006) "Hybrid Forms and the Evolution of Thrifts", *American Behavioral Scientist*, Vol 49, s. 974-986.

Jay, J (2013) "Navigating Paradox as a Mechanism of Change and Innovation in Hybrid Organizations", *Academy of Management Journal*, Vol 56, s. 137-159.

Kelman, H. (2006) "Interests, Relationships, Identities: Three Central Issues for Individuals and Groups in Negotiating Their Social Environment", *Annual Review of Psychology*, Vol 57, s. 1-26.

Moore, M.H. (2000) "Managing for Value: Organizational Strategy in For-Profit, Nonprofit, and Governmental Organizations", *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, Vol 29, s. 183-204.

Murray, F. (2010) "The Oncomouse That Roared: Hybrid Exchange Strategies as a Source of Distinction at the Boundary of Overlapping Institutions", *American Journal of Sociology*, Vol 116, s. 341-388.

Oliver, C. (1991) "Strategic Responses to Institutional Processes", *The Academy of Management Review*, Vol 16, s. 145-179.

Pache, A.C. & Santos, F (2013) "Inside the Hybrid Organizations: Selective Coupling as a Response to Competing Institutional Logics", *Academy of Management Journal*, Vol. 56, s. 972-1001.

Pache, A.C., & Santos, F., Birkholz, C. (2015) "Making Hybrids Work: Aligning Business Models and Organizational Design for Social Enterprises", *California Management Review*, Vol 57, s. 36-58.

Polgreen, L., & Bajaj, V. (2010) "India Microcredit Faces Collapse from Defaults", *The New York Times*, 17 November, s. 1-5.

Polleta, F. & Jasper, J.M. (2001) "Collective Identity and Social Movements", *Annual Review of Sociology*, Vol 27, s. 283-305.

Pratt, M.G. & Foreman, P.O. (2000) "Classifying Managerial Responses to Multiple Organizational Identities", *The Academy of Management Review*, Vol. 25, s. 18-42.

Reay, T. & Hinings, C.R. (2009) "Managing the Rivalry of Competing Institutional Logics", *Organization Studies*, Vol 30, s. 629-652.

Scott, C.R., Corman, S.R. & Cheney, G. (1998) "Development of a Structural Model of Identification in the Organization", *Communication Theory*, Vol 8, s. 298-336.

Thornton, P.H. & Ocasio, W. (2008) "Institutional Logics", *Organization Studies*, Vol. 30, s. 629-652.

Tilcsik, A. (2010) "From Ritual to Reality: Demography, Ideology, and Decoupling in a Post-Communist Government Agency", *Academy of Management Journal*, Vol 53, s. 1474-1498.

Westphal, J.D. & Zajac, E.J. (2001) "Decoupling Policy from Practice: The Case of Stock Repurchase Programs", *Administrative Science Quarterly*, Vol 46, s. 202-228.

Zilber, T.B. (2002) "Institutionalization as an Interplay between Actions, Meanings, and Actors: The Case of a Rape Crisis Center in Israel", *The Academy of Management Journal*, Vol 4, s. 234-254.

Sekundärkällor

Röda Korset Täbykretsen (2015) *Verksamhetsberättelse 2015*

Röda Korset Sollentunakretsen (2015) *Årsberättelse och årsredovisning 2015*

Hela Människan Botkyrka Salem (2015) *Verksamhetsberättelse och årsbokslut 2015*

Hela Människan Nynäshamn (2016), *Pamflett 2016*

Elektroniska källor

Socialstyrelsen, 2014, *Ekonomiskt bistånd årsstatistik 2014*

<https://www.socialstyrelsen.se/Lists/Artikelkatalog/Attachments/19842/2015-6-8.pdf>

[Hämtad 2016-05-13]

Sofisam, 2016, *Vad är sociala företag?*

<http://www.sofisam.se/vad-ar-socialaforetag.html> [Hämtad 2016-05-13]

Svenska Röda Korset (2014) *Årsredovisning 2014*

http://www.redcross.se/globalassets/arsredovisningar/roda-korset_ar_2014_final.pdf [Hämtad

2016-05-14]

Hela Människan (2014) *Verksamhetsberättelse & Årsredovisning 2014*

http://www.helamanniskan.se/sitespecific/helamanniskan/files/verksamhetsberattelse_laguppl_ost_2014.pdf [Hämtad 2016-05-14]

Muntliga källor

HMA1, Arbetsledare på Hela Människan Botkyrka Salem, Intervju 2016-03-23

HMA2, Anställd på Hela Människan Nynäshamn, Intervju 2016-03-31

HMC1, Avdelningschef sociala företag på Hela Människan Botkyrka Salem, Intervju 2016-03-16

HMC2, Verksamhetschef på Hela Människan Nynäshamn, Intervju 2016-03-31

RKA1, Anställd på Röda Korset Täby, Intervju 2016-04-07

RKA2, Anställd på Röda Korset Täby, Intervju 2016-04-07

RKA3, Arbetstränande Röda Korset Hornsgatan, Intervju 2016-04-13

RKC1, Butikschef på Röda Korset Kupan Täby, Intervju 2016-03-22

RKC2, Butiksföreståndare på Röda Korset Sollentuna, Intervju 2016-04-12

RKC3, Butikschef på Röda Korset Hornsgatan, Intervju 2016-04-13