

CHALMERS



Managementutmaningar för den icke-vinstdrivande
organisationen Wale Wale

Management challenges for the non-profit organization
Wale Wale

Kandidatarbete i Industriell ekonomi

JULIA GUSTAFSSON

LOVISA HOLMGREN

EBBA JOHANSSON

ERIC JOSEFSSON

MATTIAS LUNDELL

JOEL PERSSON

Institutionen för Teknikens ekonomi och organisation

Avdelningen för Teknik och samhälle

CHALMERS TEKNISKA HÖGSKOLA

Göteborg, Sverige 2017

Kandidatarbete TEKX04-17-19

KANDIDATUPPSATS 2017:19

Managementutmaningar för den icke-vinstdrivande organisationen
Wale Wale

Julia Gustafsson
Lovisa Holmgren
Ebba Johansson
Eric Josefsson
Mattias Lundell
Joel Persson



CHALMERS

Institutionen för Teknikens ekonomi och organisation
Teknik och samhälle
CHALMERS TEKNISKA HÖGSKOLA

Göteborg, Sverige 2017

Managementutmaningar för den icke-vinstdrivande organisationen Wale Wale

Författare: Julia Gustafsson, Lovisa Holmgren, Ebba Johansson, Eric Josefsson,
Mattias Lundell, Joel Persson

© Författare, 2017.

Handledare och examinerator: Erik Bohlin, Teknik och samhälle

Kandidatuppsats 2017:19

Institutionen för Teknikens ekonomi och organisation

Chalmers Tekniska högskola

SE-412 96 Göteborg

Omslag: *Logotyp Wale Wale Kenya* (2017),

<https://walewalekenya.files.wordpress.com/2016/01/wale-logo-color-kenya-547x547.png>

Författad i L^AT_EX

Göteborg, Sverige 2017

Förord

Denna kandidatuppsats skrevs under våren 2017 på avdelningen Teknik och samhälle vid institutionen Teknikens ekonomi och organisation, Chalmers Tekniska Högskola. Projektet genomfördes i samarbete med organisationen Wale Wale.

Ett stort tack riktas till Professor Erik Bohlin för vägledning, kunskap och visat intresse under projektets gång. Fortsättningsvis vill vi tacka organisationerna The Youth Banner och Civil Society Urban Development Platform samt den Svenska Ambassaden i Kenya för delgiven kunskap inom den icke-vinstdrivande sektorn.

Slutligen vill vi rikta ett varmt tack till organisationen Wale Wale för möjligheten att författa denna rapport. Genom intervjuer och tillförd information, vilken berör rapportens ämne, kunde detta projekt genomföras. Er gästvänlighet och stora engagemang är ovärderligt. Tack, Monica Adhiambo, Petter Ericsson, medlemmar och praktikanter av Wale Wale Kenya, systerorganisationen Wale Wale Sweden samt Joe Mouti.

Be the change you want to see

JULIA GUSTAFSSON

LOVISA HOLMGREN

EBBA JOHANSSON

ERIC JOSEFSSON

MATTIAS LUNDELL

JOEL PERSSON

Chalmers Tekniska Högskola
Göteborg, Maj 2017

Sammanfattning

Problem

Wale Wale är en icke-vinstdrivande organisation belägen i Kibera, ett slumområde i utkanten av Kenyas huvudstad Nairobi. Genom att erbjuda kreativa projekt strävar organisationen efter att utgöra ett alternativ till de vanligt förekommande destruktiva aktiviteterna. I en ambition att öka sin påverkan har organisationen författat planer om en framtida expansion. För att förverkliga denna vision krävs en kartläggning av de utmaningar organisationen står inför.

Syfte

Studiens syfte var att identifiera managementutmaningar som, antingen i framtiden eller i dagsläget, riskerar att påverka Wale Wale. Utifrån ett teoretiskt ramverk appliceras sedan dessa med hänsyn till organisationens förutsättningar och värdegrund. Efter rapportens slutförande kommer en sammanställd upplaga utföras till arbetets intressenter som ett potentiellt beslutsunderlag för framtiden.

Metod

Då studien primärt var av explorativ karaktär användes en induktiv forskningsansats. Den data som behandlades i studien är uteslutande av kvalitativ karaktär och datainsamlingen genomfördes i huvudsak under en två veckor lång fallstudie på plats i Kibera. För att kunna basera den slutgiltiga analysen på ett helhetsperspektiv, valdes intervjuobjekt som representerar organisationens olika intressenter och besitter särskild kunskap inom olika områden. Utöver intervjuer har även direktobservationer samt dokumentinsamling genomförts. Efter avslutad datainsamling sammanställdes datan för att urskilja temaområden där utmaningar rörande *management* och *governance* identifierats. Temaområdena låg till grund för det teoretiska ramverk som applicerades vid den slutgiltiga analysen av empirin.

Teoretiskt ramverk

Studiens explorativa karaktär och breda syfte resulterade i ett helhetsperspektiv. Detta medförde att teorin utgjordes av flera olika områden. Ramverket täcker in litteratur gällande fem identifierade utmaningar: organisationskultur, organisationsteori, prestationsmätning, finansiell hållbarhet samt kommunikation. Dessa områden låg sedan till grund för en analys av organisationen och vilka managementutmaningar den står inför.

Resultat och slutsatser

Studien resulterade i en diskussion om hur Wale Wale bör ta ställning till de utmaningar som identifierats. Exempelvis rekommenderas utveckling av verksamhetens finansiella kapacitet, kontinuerlig prestationsmätning och strategier för bevarandet av kunskap. Avslutningsvis gjordes en sekundäranalys gällande hur studien potentiellt utgjort en motsättning gentemot organisationens syfte.

Abstract

Problem

Wale Wale is a non-governmental organization located in Kibera, a slum in the outskirts of the capital of Kenya, Nairobi. By offering creative projects, the organization strives to present an alternative to the common destructive habits of the area. A future expansion is being planned for with the ambition of increasing the organization's impact. In order to realize their vision, an examination of the challenges the organization faces is required.

Aim

The aim of the project was to identify management challenges which, either in the future or today, is in the risk of affecting Wale Wale. Based on a theoretical framework, these challenges are then applied to Wale Wale with its prerequisites and values in consideration. By the time of completion, a compiled version will be given to Wale Wale as a potential basis for decisions.

Method

An inductive methodology was chosen due to the exploratory nature of the study. The data considered in the study is exclusively of a qualitative nature and the gathering was mainly conducted during a two week field study in Kibera. In order to accomplish the final analysis with an overall perspective, the interviewees were chosen based on their specific knowledge in different areas and also to represent the organization's different stakeholders. In addition to interviews both observations and collection of documents have been conducted. The data was then summarized in order to distinguish themes of challenges regarding management and governance. The themes formed the basis of the theoretical framework applied in the final analysis of the gathered data.

Theoretical framework

The exploratory character and the wide-ranging aim of the study resulted in a comprehensive perspective which rendered the theory consisting of several areas. The theoretical framework covers literature regarding five identified challenges: organizational culture, organizational theory, performance measurement, financial sustainability and communication. These areas together constituted a foundation for the analysis of the organization and the management challenges they face.

Result and conclusion

The study resulted in a discussion of how Wale Wale should act considering its identified challenges. For instance, development of the organization's financial capacity, continuous performance measurement and knowledge management strategies are suggested. Finally, a secondary analysis was conducted regarding how the study potentially opposed the purpose of the organization.

Innehåll

1	Inledning	1
1.1	Bakgrund	1
1.1.1	Minskat förtroende för institutioner	1
1.1.2	Vinstdrivande och icke-vinstdrivande organisationers likheter och olikheter	2
1.1.3	Problematik kopplat till okunskap	2
1.2	Rapportens uppkomst	3
1.3	Syfte	3
1.4	Frågeställning	3
1.5	Avgränsningar	3
1.6	Disposition	4
2	Metod	7
2.1	Metodansats	7
2.2	Fallstudie	7
2.3	Datainsamling	8
2.3.1	Intervjuer	8
2.3.2	Direktobservation	10
2.3.3	Dokumentinsamling	10
2.4	Litteraturstudie	10
2.5	Etiska avväganden	10
2.6	Diskussion om tillvägagångssätt	11
3	Teoretiskt Ramverk	15
3.1	Organisationskultur	15
3.2	Styrning, agentteorin & transparens	17
3.3	Prestationsmätning	19
3.4	Finansiell hållbarhet	21
3.5	Kommunikation & Knowledge Management	23
4	Fallstudie	27
4.1	Beskrivning av Kibera och Kenya	27
4.2	Bakgrund	29
4.3	Syfte, mål och visioner	30
4.4	Organisation	30
4.4.1	Styrning	30

INNEHÅLL

4.4.2	Anställning	32
4.4.3	Organisationens grundare	32
4.4.4	Wale Wale Sweden och Wale Wale USA	33
4.4.5	Volontärer och praktikanter	34
4.4.6	Kommunikation	34
4.4.7	Finansiering	36
4.4.8	Projekt	37
4.5	Framtida målsättningar	39
5	Diskussion	43
5.1	Identifiering av managementutmaningar	43
5.2	Organisationskultur	44
5.3	Styrning, agentteorin & transparens	46
5.4	Prestationsmätning	47
5.5	Finansiell hållbarhet	49
5.6	Kommunikation & Knowledge management	51
6	Slutsats	55
Litteraturförteckning		
A	Appendix - Intervjufrågor	I
A.1	Styrelsen	I
A.2	Praktikanter	II
A.3	Grundare	III
A.4	The Youth Banner	IV
A.5	Wale Wale Sverige	V
A.6	Svenska ambassaden	VI

1

Inledning

Moderna icke-vinstdrivande organisationer liknar allt mer traditionella vinstdrivande företag. Dock kvarstår ett antal fundamentala skillnader vilka ger upphov till utmaningar av annan karaktär än de som är aktuella inom den vinstdrivande sektorn. Detta leder till ett behov av att kartlägga de utmaningar som finns för att på så sätt kunna utarbeta strategier för hur dessa bör hanteras. Detta kapitel ger en bakgrund till de problem som finns kopplade till okunskap om eventuella utmaningar. Vidare presenteras studiens syfte, de frågeställningar som legat till grund för analysen samt de avgränsningar som gjorts. Avslutningsvis presenteras rapportens upplägg och disposition

1.1 Bakgrund

Bakgrunden ämnar redogöra för vikten av att äga kunskap om vilka utmaningar en icke-vinstdrivande organisation kan tänkas stå inför. Detta för att vara i stånd att utarbeta strategier som förhindrar komplikationer, bidrar till att undvika ineffektivitet samt stärker förtroendet för organisationen och ledningen.

1.1.1 Minskat förtroende för institutioner

Det finns tecken på att det råder en världsomfattande förtroendekris för samhällets fyra institutioner: media, myndigheter, icke-statliga organisationer, hädanefter benämnda som NGO, och företag. Det amerikanska företaget Edelman, verksamma inom sektorn för *public relations*, genomför sedan år 2001 en årlig undersökning vilken mäter allmänhetens förtroende för ovan nämnda institutioner. Resultatet från den senaste mätningen visar att den breda allmänhetens förtroende är så pass lågt att två tredjedelar av de länder som ingår i undersökningarna nu klassificeras som *misstroende*, det vill säga vars förtroende är lägre än 50 procent. Mellan år 2016 och år 2017 minskade förtroendet i 21 av 28 länder vilket är den mest utbredda nedgången sedan mätningarna av den breda allmänheten inleddes år 2012. För NGO:er minskade förtroendet med två procentenheter till 53 procent och betraktas i Sverige och tio andra länder som mindre trovärdiga än företag (Edelman, 2017). Herzlinger (1996) menar att icke-vinstdrivande organisationer och myndighetsorganisationer ansvarar för flera av de mest viktiga aspekterna av människans liv och när dessa har tydliga brister påverkas allmänhetens förtroende negativt. Vidare rapporterar Edelman om en ledarskapskris där bland annat förtroendet för verkställande direktörer och myndighetstjänstemän nu har sjunkit till historiskt låga nivåer, samtidigt som kategorin likasinnade (egen översättning av *a person like yourself*) stigit i rankingen och nu anses vara lika trovärdig som tekniska och akademiska experter. Även tilltron till personer som representerar NGO:er har minskat jämfört med föregående år. Att besitta allmänhetens förtroende är viktigt för såväl icke-vinstdrivande organisationer som vinstdrivande företag. Enligt Bekkers (2006) leder stor

tilltro till icke-vinstdrivande organisationer hos allmänheten till fler och större donationer, vilket innebär ökad kapacitet för organisationen i arbetet mot att uppnå sin vision och sitt syfte.

1.1.2 Vinstdrivande och icke-vinstdrivande organisationers likheter och olikheter

Resultaten ur Edelmans förtroendebarmeter tyder på att det finns stora managementutmaningar för både traditionella vinstdrivande företag och icke-vinstdrivande organisationer, som faller under institutionen NGO. Dees och Anderson (2003) påstår dock att gränsen mellan dessa institutioner håller på att suddas ut och att icke-vinstdrivande organisationer i allt större utsträckning liknar vinstdrivande företag med avseende på vilka tillvägagångssätt som används, aktiviteter som utförs och relationer som byggs. Dessutom utgörs båda typer av organisationer av individer vars roll är att gemensamt förvalta begränsade resurser så effektivt som möjligt. Upplösandet av tydliga gränser kan enligt författarna föra med sig en rad positiva effekter i form av en mer effektiv resursallokering, fler hållbara lösningar, ökad ansvarsskyldighet och större finansiell styrka samt kapacitet. Detta sker dock inte helt utan risker, där bland annat avvikelser från det ursprungliga syftet och försämrade service nämns som exempel. Stämmer det som Dees och Anderson påstår, att icke-vinstdrivande organisationer i allt större utsträckning liknar vinstdrivande företag, bör det utöver nämnda positiva effekter, innebära att de båda möter liknande managementutmaningar.

Det återstår, likheterna till trots, ett antal grundläggande skillnader vilka lämnar avvikande managementutmaningar för de båda organisationstyperna. Fritz (2017), som har spenderat större delen av sin 30-åriga karriär inom icke-vinstdrivande organisationer, förklarar att det som utmärker denna typ av organisation är syfte, ägandeskap och allmänhetens stöd. Detta innebär att icke-vinstdrivande organisationer ägs av och syftar till att betjäna allmänheten snarare än att ägas av och maximera avkastning till aktieägare vilket är fallet för vinstdrivande företag. Vidare måste samtliga intäkter gå till att tjäna den aktuella icke-vinstdrivande organisationens syfte och mission samtidigt som arbetskraften i stor utsträckning tenderar att bestå av ideellt engagerade. Det förekommer dessutom omfattande krav på ansvarsskyldighet i de fall där den icke-vinstdrivande organisationen finansieras av donationer och bistånd.

1.1.3 Problematik kopplat till okunskap

Att inte känna till vilka utmaningar en organisation står inför omöjliggör utarbetandet av strategier för hur dessa skall hanteras. Detta innebär ett onödigt risktagande på grund av bristfällig styrning och ledarskap eller av ren okunskap. I ett samhälle med hög konkurrens och begränsade resurser ställs högre krav på ledarskap och styrning vilket bland annat innebär kännedom om utmaningar i nutid såväl som framtid samt utarbetade strategier för att hantera dessa utmaningar. Då likheterna mellan icke-vinstdrivande organisationer och vinstdrivande företag påstås öka kan lärdomar dras av det forskningsunderlag som byggts upp rörande de sistnämnda. Dock bör fortfarande viss hänsyn tas till faktorer som utmärker icke-vinstdrivande organisationer vilket innebär att lärdomarna från vinstdrivande företag kan behöva anpassas till den aktuella kontexten.

1.2 Rapportens uppkomst

För att undersöka vilka utmaningar som finns rörande *management* och *governance* för icke-vinstdrivande organisationer utförs en fallstudie. Denna fallstudie görs på organisationen Wale Wale vilken huvudsakligen är stationerad i slumområdet Kibera, Nairobi. Organisationen är verksam inom området utvecklingsarbete och består av tre delorganisationer: Wale Wale Kenya, Wale Wale Sweden och Wale Wale USA. Den förstnämnda utgör kärnverksamheten och de två andra för finansiering av såväl den dagliga verksamheten som den långsiktiga överlevnaden och framtida projekt. Under ett inledande möte med Petter Ericsson, grundare och internationell koordinator för Wale Wale Kenya, framgick att organisationen besitter stor kompetens vad gäller utvecklingsarbete men saknar kunskap för att urskilja potentiella utmaningar rörande *management* och *governance* samt hur dessa bör hanteras. En tydligt definierad kunskapslucka, organisationens kontext samt positiva inställning till samarbete med studenter kvalificerade organisationen för fallstudien. Rapporten författas således i samråd med Petter Ericsson och Wale Wale.

1.3 Syfte

Syftet med studien är att bidra till en ökad förståelse för vilka utmaningar rörande *management* och *governance* som är aktuella för icke-vinstdrivande organisationer. Detta uppnås genom en fall- och litteraturstudie där teman av utmaningar identifieras och diskuteras utifrån insamlad empiri och teori.

1.4 Frågeställning

För att tjäna studiens syfte har följande frågeställningar formulerats:

- Hur är den studerade organisationen strukturerad?
- Hur bedrivs den dagliga verksamheten i den studerade organisationen?
- Hur finansieras den studerade organisationen?
- Hur hanterar den studerade organisationen kunskapsöverföring till och från grundare, styrelsemedlemmar och volontärer?
- Hur utvärderar den studerade organisationen sitt resultat och hur väl arbetar de mot sitt syfte?

1.5 Avgränsningar

Rapporten är avgränsad till att endast studera organisationen Wale Wale. För att erhålla en helhetssyn har ambitionen varit att låta så många av organisationens intressenter som möjligt komma till tals. Ingen kontakt har dock tagits med lokala myndigheter i Nairobi, Kenya eller bidragsgivare till organisationen. Vidare är rapporten avgränsad till att enbart belysa de, för den studerade organisationen, mest signifikanta utmaningarna med undantag för framtidsprojektet Wale Wale Future Center. Detta innebär att ytterligare utmaningar har identifierats men inte studeras närmare.

1.6 Disposition

Rapporten inleds med kapitel 1 som förser läsaren med ämnets bakgrund samt presenterar studiens syfte, frågeställningar och vilka avgränsningar som gjorts. Den metod som använts under studiens gång presenteras i kapitel 2. I kapitel 3 redogörs rapportens teoretiska ramverk som tillsammans med empirin ligger till grund för diskussionen. Den nyss nämnda empirin presenteras i kapitel 4. Detta följs av kapitel 5 där de identifierade utmaningarna diskuteras. Rapporten avslutas med kapitel 6 som presenterar studiens slutsatser.

2

Metod

Detta kapitel redovisar val av metodansats för att uppnå studiens syfte. Vidare beskrivs det praktiska tillvägagångssättet följt av en presentation rörande hur datainsamlingen utförts. Avslutningsvis redogörs både de etiska avvåganden som gjorts samt alternativa tillvägagångssätt.

2.1 Metodansats

Då studien hade för avsikt att undersöka och identifiera utmaningar rörande *management* och *governance* för icke-vinstdrivande organisationer kan den primärt klassas som explorativ även om vissa element snarare är av beskrivande karaktär. Inledningsvis var studien enbart av explorativ karaktär då projektgruppen saknade tidigare erfarenheter och därmed en djupare förståelse för hur icke-vinstdrivande organisationer skiljer sig åt jämfört med traditionella företag. När detta undersökts närmare påbörjades nästa fas av mer beskrivande karaktär där utmaningar rörande *management* och *governance* utreddes och förklarades.

Valet av forskningsansats beror till stor del enligt Wallén (1996) på förhållandet mellan teori och empiri. En deduktiv metodansats innebär att teorier och idéer från litteratur ligger till grund för den empiriska studien, medan det för en induktiv metodansats är empiriska studier som avgör vilken litteratur som är av intresse. Ett tredje alternativ är abduktion där teorier och idéer från litteraturen växlas med empiriska studier samt att dessa ömsesidigt påverkar varandra (Blomkvist och Hallin, 2015). För att uppnå syftet med studien användes en induktiv forskningsansats vilken har kritiserats för att teorin endast innehåller det som redan förekommer i det empiriska materialet. Dock påpekar Wallén att explorativa studier ofta tvingas vara induktiva vilket ansågs vara fallet för den aktuella studien som genomförts.

Vidare utvecklar Wallén kritiken kring användandet av induktiva ansatser och trycker på vikten av att arbeta förutsättningslöst. Med detta menar författaren att det insamlade materialet ger teorin och att det som framkommer ur studien inte bestäms av förhandsuppfattningar och personliga värderingar. Genom att intervjua personer med olika roller och bakgrund har ett större perspektiv fångats vilket har öppnat upp områden av intresse för studien som eventuellt förbisetts om ett snävare urval av intervjuobjekt valts. Detta har varit till stor hjälp för att undvika alltför omfattande förhandsuppfattningar.

2.2 Fallstudie

En fallstudie innebär att ett speciellt objekt väljs för att ingående studera komplexa sammanhang enligt Wallén (1996). Då utvecklingsarbete är ett tämligen komplext område med flera olika intressenter och unika förutsättningar lämpade sig en fallstudie väl för den

aktuella undersökningen. Vidare beskriver Wallén att en styrka hos fallstudier är att verkliga förhållanden ligger till grund för insamlad empiri. Däremot kan det vara svårt att avgöra i vilken grad det som studerats går att generalisera och tillämpa på andra organisationer.

Fallstudien genomfördes av projektgruppen under två veckor i mars 2017 på plats hos Wale Wale Kenya. Full tillgång till dokument, deltagande, observationer, intervjuer och samtal underlättade kvalitetssäkring vid datainsamlingen samt ökade möjligheten att arbeta förutsättningslöst. Som beskrevs i avsnittet *1.2 Rapportens uppkomst* valdes organisationen till stor del på grund av den välvilja som fanns gentemot samarbete med studenter. Denna välvilja och öppenhet kan dock medföra en risk i att för stor mängd information samlas in vilket kan försvåra urvalet av vad som är relevant.

2.3 Datainsamling

Den data som behandlas i studien är uteslutande av kvalitativ karaktär och datainsamlingen har genomförts med varierande metoder. Primärt har intervjuer genomförts, dock med olika syften och med intervjuobjekt som besitter särskild kunskap inom olika områden. Målsättningen med detta har varit att belysa flera infallsvinklar för att basera den slutgiltiga analysen på ett helhetsperspektiv. Utöver intervjuer har även direktobservationer samt dokumentinsamling genomförts. De olika tillvägagångssätten redovisas närmare i avsnitten som följer.

2.3.1 Intervjuer

Blomkvist och Hallin (2015) menar att intervjuer är lämpligt när en djupare förståelse av ett fenomen krävs, eller när det finns en önskan att upptäcka nya dimensioner av det som studeras. Då projektgruppen saknade tidigare erfarenheter om icke-vinstdrivande organisationer har intervjuer varit av yttersta vikt för att skapa förståelse för den typen av organisation.

2.3.1.1 Intervjuobjekt

Som tidigare nämnt har ambitionen varit att få en helhetssyn av hur organisationen fungerar samt vilken kontext och omgivning den verkar inom. För att åstadkomma detta har intervjuobjekt med olika bakgrund, roll och kompetens sökts. Bland de som intervjuats finns representanter från Wale Wale Sweden, Wale Wale Kenya, svenska ambassaden samt två andra icke-vinstdrivande organisationer verksamma i Kibera. Bredden intervjuobjekten innehar gällande kompetens och erfarenhet möjliggjorde god överblick av Wale Wale vilket var av stort värde för studien. Nedan presenteras intervjuobjekten genom deras roll, organisationstillhörighet samt vilket datum intervjun ägde rum. Av etiska skäl presenteras inte intervjuobjekten vid namn, detta beslut förklaras närmare i avsnitt *2.5 Etiska avväganden*.

Position	Organisation	Datum
Sekreterare	Wale Wale Sweden	2017-03-07
Ordförande	Wale Wale Sweden	2017-03-07
Praktikant	Wale Wale Kenya	2017-03-25
Chef för biståndssektionen	Svenska ambassaden, Kenya	2017-03-27
Politisk och ekonomisk rapportör	Svenska ambassaden, Kenya	2017-03-27
Praktikant	Wale Wale Kenya	2017-03-28
Verkställande direktör	The Youth Banner	2017-03-28
Sekreterare tillika verkställande direktör	Wale Wale Kenya	2017-03-28
Verkställande direktör	The Civil Society Urban Development Programme	2017-03-29
Kommunikationsansvarig	Wale Wale Kenya	2017-03-30
Musik- och filmansvarig	Wale Wale Kenya	2017-03-30
Grundare och f.d. styrelseledamot	Wale Wale Kenya	2017-03-30
Grundare och internationell koordinator	Wale Wale Kenya	2017-04-18

Tabell 1. Intervjuobjekt

2.3.1.2 Utformning av intervjuer

Under inledningen av vistelsen hos organisationen genomfördes flertalet ostrukturerade och öppna intervjuer med medlemmar, styrelsemedlemmar, en av grundarna samt volontärer och praktikanter som varit på plats under en längre tid. Frågorna behandlade främst övergripande ämnen såsom styrning och levnadsvillkoren i Kibera. Detta tillvägagångssätt är, enligt Blomkvist och Hallin (2015), passande i inledningen av en empirisk studie för att utforska det studerade ämnet. Informationen från de ovan nämnda intervjuerna ledde fram till utformandet av de semi-strukturerade intervjuerna som genomfördes med utvalda personer som redovisades i avsnittet ovan. De semi-strukturerade intervjuerna organiserades kring de områden där det aktuella intervjuobjektet besitter kompetens och var av kvalitativ karaktär.

2.3.1.3 Genomförande av intervjuer

Projektgruppen delades upp i två intervjueteam för att ha möjlighet att genomföra parallella intervjuer. Varje team bestod av tre personer varav en person tilldelades huvudansvar för intervjun, en för anteckning av svar samt en för stödanteckningar i syfte att underlätta för följdfrågor. Intervjuerna spelades in med intervjuobjektets godkännande och transkriberades

direkt efter avslutad intervju för att göra det möjligt att återkomma till svaren vid senare tillfälle.

2.3.2 Direktobservation

Till följd av att den inledande fasen av studien var av explorativ natur genomfördes direktobservationer med visst deltagande i de aktiviteter som Wale Wale Kenya tillhandahåller sina medlemmar. Blomkvist och Hallin (2015) menar att observation kan utföras antingen genom *participant as observer* eller *observer as participant* där det förstnämnda är en mer aktiv form av deltagande medan det senare är mer passiv. Under fallstudien genomfördes mindre passiva, deltagande observationer vilket även ledde fram till etnografiska intervjuer som enligt Blomkvist och Hallin uppstår spontant i samband med något som observeras. Observationerna fungerade som ett sätt att lära känna organisationen och dess medlemmar. Insamlad data från observationerna dokumenterades genom dagboks författande och var av *second order of construct* vilket är en subjektiv tolkning som nödvändigtvis inte måste delas av alla. Denna data validerades sedan vid intervjutillfällena för att ha möjlighet att göra en mer objektiv bedömning av observationen.

2.3.3 Dokumentinsamling

Flertalet dokument författade av Wale Wale erhöles under fallstudien. Av Wale Wale Sweden mottogs årsredovisning, verksamhetsberättelse för år 2016, mötesprotokoll från årsmötet samt organisationens budget för år 2017. Av Wale Wale Kenya erhöles anställningskontrakt, stadgar samt dokument som rör framtidsprojektet Wale Wale Future Center. Anställningskontrakten redogör i detalj för varje styrelsemedlems roll och dess tillhörande ansvarsuppgifter medan stadgarna rör verksamhetsövergripande aspekter. De insamlade dokumenten gav värdefull information för att förstå hur Wale Wale intäktssstruktur och finansiering ser ut samt hur organisationen, enligt dokumenten, är tänkt att styras och organiseras.

2.4 Litteraturstudie

När den empiriska datainsamlingen avslutats, analyserades datan för att urskilja temaområden där utmaningar rörande *management* och *governance* identifierats. Dessa temaområden är särskilda ämnesområden som sedan användes för anskaffa relevant teoretisk kunskap. För att finna litteratur inom de identifierade ämnesområdena användes Google Scholar och Chalmers biblioteks databas där ämnesområdena användes som sökord. En inledande utmaning visade sig vara att majoriteten av litteratur och forskning riktar sig mot traditionella vinstdrivande företag. Egna analyser och slutsatser var nödvändiga för att sammanföra essensen ur de två litterära områdena, vilka tillsammans utgjorde en helhet.

2.5 Etiska avväganden

Inom forskningsetik finns enligt Wallén (1996) ett antal grundläggande etikkrav rörande intervjuobjektens integritet samt att undersökningarna inte ska vålla skada. Vidare påpekas att kvalitativa studier medför speciella etikproblem där forskarens objektivitet lyfts fram som särskilt viktig. Då medlemmarna i Wale Wale Kenya består av ungdomar där flera är minderåriga har särskilda åtgärder vidtagits. Ingen minderårig har använts som källa och

har således varken blivit formellt eller informellt intervjuad. Under observationerna där visst deltagande funnits har interaktion med minderåriga varit oundvikligt. Dessa tillfällen har helt förbisett vad gäller studien. Samtliga medlemmar som blivit intervjuade eller använts som källor har varit myndiga och givits full anonymitet för att säkerställa skyddet av deras personliga integritet. Citat eller referat som förekommer i rapporten har blivit granskade av berörd individ för att säkerställa personens medgivande till publicering.

2.6 Diskussion om tillvägagångssätt

Vad gäller valet av att genomföra studien som en fallstudie är det svårt att hitta ett alternativt tillvägagångssätt då syftet och dess tillhörande frågeställningar till största delen var av explorativ karaktär. Att studien ansågs vara explorativ berodde på att den inledande litteratursökningen påvisade luckor i tidigare forskning inom ämnet som berör icke-vinstdrivande organisationer. Det som dock kan diskuteras är valet att enbart studera ett fall samt tidsramen för datainsamling.

Då driften av icke-vinstdrivande organisationer i stor utsträckning påverkas av den kontext organisationen verkar inom, ansågs det kritiskt för studiens kvalitet att genomföra fallstudien på plats. Det medförde att tidsram och ekonomi var begränsande faktorer i valet av antal genomförbara fall. Då den för studien aktuella organisationen är lokaliserad i Nairobi innebar det att resekostnader finansierades av projektgruppen, vilket begränsade ytterligare potentiella fall till nämnda plats. För att vara i stånd att genomföra en tillräckligt grundlig datainsamling ansågs två veckor vara tillräckligt. Då projektgruppen parallellt med studien hade andra åtaganden som krävde tid i anspråk, ledde detta till att ytterligare fall avgränsades bort. Med mer tid till förfogande och större ekonomisk budget hade sannolikt andra beslut fattats. Dels hade organisationer lokaliserade på andra geografiska områden varit möjliga att studera, för att på så sätt djupare undersöka den kontextuella påverkan och de unika utmaningar som eventuellt kan tillkomma. Dessutom hade fler organisationer inom samma geografiska område varit aktuella för iakttagelser, för att med större säkerhet ha möjligt att fastslå de kontextuellt unika utmaningar som identifierats. Vidare hade det varit möjligt att studera varje organisation under en längre tid att utföra en än mer omfattande datainsamling samt studera tidens påverkan på utmaningarna.

Vad gäller valen av metod för datainsamling har dessa gjorts baserat på den kvalitativa data som behövdes för att uppnå syftet med studien. Att i studiens inledning genomföra öppna och informella intervjuer lämpade sig väl för att lära känna organisationen samt för att identifiera potentiella intervjuobjekt för de semi-strukturerade intervjuerna. Det var av stort värde att ta del av erfarenheter från de praktikanter som varit på plats under en längre tid, för att snabbt få inblick i den dagliga verksamheten. Att sedan gå vidare med semi-strukturerade intervjuer utformade kring ett par huvudteman baserade på intervjuobjektens roll och kompetens lämpade sig väl. Uppdelningen i två separata intervjueteam möjliggjorde att perspektivet kunde breddas genom att fler intervjuer kunde genomföras. Då tolkningarna av resultatet från en intervju riskerar att bli subjektiva spelades intervjuerna in och transkriberades direkt efteråt. Datainsamlingen hade istället kunnat genomföras enbart genom deltagande direktobservationer eller intervjuer, dock ansågs riskerna med ett sådant tillvägagångssätt vara för stora. Vid enbart deltagande direktobservationer finns risk för övervägande subjektiva

2. METOD

tolkningar då empirin endast består av observatörens egna upplevelser och uppfattningar. Samtidigt ökar svårigheten att ta ett större perspektiv och förstå kontextens påverkan. Vid enbart intervjuer uppstår risk för att vissa detaljer i den dagliga verksamheten inte uppmärksammas på grund av "hemmablindhet" hos intervjuobjekten.

3

Teoretiskt Ramverk

Följande kapitel presenterar det teoretiska ramverk som ligger till grund för rapportens diskussion och analys. Litteratur baserad på vinstdrivande företag såväl som icke-vinstdrivande organisationer redogörs. Kapitlet består av fem olika teoretiska områden vilka ämnar ge ett brett perspektiv av organisatoriska utmaningar.

3.1 Organisationskultur

Organisationskultur är ett vanligt förekommande begrepp som ofta förefaller både brett och abstrakt. Schein (2006) ger en grundläggande definition av organisationskultur som “mönstret av delade basala antaganden som en grupp lärt sig genom processer för att överkomma extern anpassning och intern integrering, vilka gett ett så pass bra resultat att det lärs ut till nya medlemmar som det korrekta sättet att möta dessa utmaningar” (egen översättning). Definitionen bidrar inte till att öka förståelsen för begreppet utan sätter den snarare i ett sammanhang. Schein menar att kulturen kan förstås genom att beskriva de dimensioner som den ges utlopp i. Exempel på sådana dimensioner är: interaktionsmönster såsom språk och traditioner, gruppnormer som implicita överenskommelser kring arbetstakt samt tankemönster. En annan viktig aspekt i sammanhanget är konsensus, det vill säga enighet. Schein skriver att en organisations effektivitet beror på i hur stor utsträckning konsensus råder kring organisationens visioner, mål, medel för att nå målen samt kontroll- och åtgärdsprocesser. I en föränderlig omgivning kan dock organisationen gynnas av olika uppfattningar eftersom de konflikter som uppstår kan innebära anpassningar och lärande.

Hofstede (2001) framför en liknande definition av organisationskultur, nämligen att det är resultatet av de tankemönster som förs vidare mellan generationer, anställda och vänner. Hofstede använder däremot andra dimensioner än Schein för att analysera och diagnostisera en kultur. Utifrån bland annat maktavstånd, grad av individualism och hur närvarande långsiktighetstänk är, beskrivs en nations generella organisationskultur. Detta har vidare implikationer på hur ledare och organisationer behöver förhålla sig till *management*, vilket ligger i linje med hur Schein beskriver att *management* arbetar inom ramarna för en organisationskultur. Samhällen som generellt sett har ett större fokus på kortsiktighet är normativa i sitt förhållningssätt och prioriterar traditioner och resultat som ligger nära i tiden högt. Detta innebär också en negativ inställning till samhällsförändring. Viktigt i sammanhanget är dock att generella drag i organisationskulturen på nationell nivå kan skilja sig drastiskt från organisationskulturen på mikronivå.

Lewis (2002) ger en beskrivning av hur en organisation kan bestå av flera undergrupper med olika subkulturer. Konflikterna mellan dessa kommer över tid att återspegla de ideologiska konflikter som finns i samhället där organisationen är aktiv. För att bli kvitt denna

problematik behöver organisationer, likt Hofstede föreslår, vara medvetna om den kontext de verkar i, vilka implikationer det har på den egna organisationskulturen och konflikter kopplade till detta. Vidare beskriver Lewis att det finns en risk att underskatta kulturens påverkan vid användandet av metoder och managementteorier utvecklade i andra kontexter. Konsekvenserna av en underskattning kan vara försämrade effektivitet. Samtidigt menar Lewis att det krävs en balans, vid implementerandet behöver inte bara skillnader analyseras utan även likheter bör betonas.

Enligt Schein (2006) är organisationskultur och ledarskap tätt förknippat. Han beskriver det som två sidor av samma mynt där kulturen bestämmer normerna för vem som ska leda och hur det ska ske. Samtidigt innebär en stor del av ledarskapet att hantera kulturen och i vissa avseenden försöka omforma den. Ett lyckat ledarskap innebär att på ett framgångsrikt sätt identifiera kritiska delar av den befintliga organisationskulturen som riskerar att få negativa konsekvenser och sedan förändra detta till det bättre. En organisationskultur kan också förändras när sammansättningen av en organisation ändras. Detta kan till exempel ske i och med att människor med nya perspektiv eller antaganden ansluter sig, antingen från andra delar av organisationen eller utifrån. En ledares möjlighet att med mindre komplicerade metoder påverka kulturen förändras över tid, dels på grund av att kulturen omvandlas men också för att den tenderar att stabilisera sig. Schein presenterar en modell för hur en ledare bör förhålla sig för att åstadkomma förändring. Ledare måste skapa en känsla av att organisationen behöver genomgå en förändring för att överleva eller klara av en specifik utmaning. Samtidigt behöver denna känsla vara större än motståndet medlemmarna kan känna gentemot att förändras i sin roll eller kravet på att erhålla nya kompetenser. Detta liknar de inledande stegen i Kotters modell för hur ledare bör agera för att lyckas transformera en organisation. Där menar Kotter (1996) att den primära insatsen vid förändringsarbete handlar om att förmedla och skapa konsensus om att organisationen måste ändra sig. Hofstede m.fl. (1990) menar att ledare har en informell eller indirekt påverkan på en organisationskultur. Istället för att initiera förändring och tala om organisationskulturen menar de att ledares och framstående personers värderingar i längden resulterar i att dessa institutionaliseras hos medlemmarna och till slut blir rutiner.

Cameron och Quinn (2005) presenterar en modell för att diagnostisera en organisationskultur samt en modell för hur denna kan förändras. Diagnostiseringen sker utifrån hur stort fokus organisationen har på interna eller externa drivkrafter samt hur flexibla respektive kontrollerande de är. För att förändra en organisationskultur krävs först en analys och kartläggning av nuläget, vilken har sin grund i diagnostiseringen. Detta innebär även att skapa en koherent bild över hela organisationen gällande hur kulturen ser ut. Därefter skapas en gemensam bild av hur organisationskulturen bör vara och vilka implikationer detta får. Vidare upprättas strategiska planer och implementationsscheman. I likhet med Schein, Kotter och Hofstede m.fl. är detta ett ledningsorienterat och -initierat förändringsarbete. Cameron och Quinn beskriver även hur en organisationskultur kan stödja verksamheten på lång sikt. De menar att vid sidan om strategier och kompetenser spelar organisationskulturen en stor roll i den långsiktiga framgången. Detta bottnar i kulturens påverkan när det gäller att minska kollektiva osäkerheter genom gemensamma system för att tolka information, förmedla vad som förväntas av medlemmen, skapa stabilitet över tid genom att befästa normer och värderingar, skapa en gemenskap och en vision för framtiden. Men på samma

sätt som kulturen kan vara en nyckel för framgång kan en dysfunktionell organisationskultur vara ett hinder för framsteg.

Vidare menar Cameron och Quinn att det i många fall kan vara nödvändigt att förändra sin organisationskultur för att lyckas med andra förändringar, till exempel vid implementering av nya arbetssätt. Att enbart försöka införa nya metoder är sällan lyckosamt om inte dessa ligger inom ramarna för den befintliga kulturen. För att då vara framgångsrik bör ledningen försöka få till en förändring i kulturen där de nya metoderna är en del av vägen dit. Samtidigt finns det risker med att försöka förändra en kultur då misslyckade insatser kan leda till missnöje, tappat förtroende för ledningen och försämrad moral vilket i sig kan innebära att organisationen är i en sämre position än tidigare.

3.2 Styrning, agentteorin & transparens

Styrning inom en organisation omfattar övergripande frågor och beslut i syfte att nå uppsatta mål. Det är de åtgärder som en ledning vidtar för att påverka en organisations prestation och resultat. Inom en organisation finns olika nivåer av styrning och ledning. Den övre nivån är *governance* som sätter normerna för den strategiska visionen, formulerar de mål som organisationen strävar mot samt övervakar organisationens prestation. *Management* är den undre nivån av ledning som sedan styr organisationen inom dessa förutbestämda ramar. *Management* arbetar därmed för *governance* och implementerar de beslut som tas (Unesco, 2017).

Rollen som *governance* utgörs vanligtvis av en styrelse som beslutar om de största frågorna inom en organisation. Styrelsen existerar för att representera och framföra ägarnas intressen och har därmed inte tillåtelse att fatta beslut baserade på någon annans åsikt. Styrelsen har även all auktoritet samt huvudansvar för att organisationen fungerar som den ska (Carver och Carver, 2016). En styrelse har tre övergripande roller: finansiell, visionär och förstärkande. Den finansiella rollen i en icke-vinstdrivande organisation innebär bland annat att försäkra att intäkter täcker kostnader, säkerställa framtida donationer samt leda organisationen i rätt riktning gällande utvecklingsfrågor. Styrelsens visionära roll innefattar att *göra rätt saker* i motsats till *göra saker rätt* när det handlar om de strategiska målen och hur de uppnås. Den tredje rollen innebär förstärkning av kompetens inom hela organisationen. Det innefattar att vara transparent, addera kunskap till den dagliga verksamheten samt garantera att de val som organisationen står inför prioriteras rätt (Plant, 2009). Carver och Carver (2016) anser att styrelsen "talar med en röst eller inte alls" (egen översättning) och menar då att de är enhälliga utåt även om det intern kan finnas olika uppfattningar eller åsikter. Detta gör att det blir tydligare för underordnade att veta vad styrelsens intention är då instruktioner delegeras ut. Styrelsen har, som tidigare nämnt, huvudansvaret för organisationen men tvingas oftast förlita sig på att andra utför arbetet. Organisationens faktiska styrning ligger med andra ord i händerna på *management* vilket gör att styrelsens uppgift blir att se till att *management* fungerar ordentligt samt att det är möjligt att upptäcka eventuella brister. Styrelsen måste då vara tydliga med vad som förväntas av *management*, överlåta dessa förväntningar samt genomföra uppföljning av uppsatta mål. Därigenom är det tydligt vad som utgör framgång och hur den ska uppnås.

Carver och Carver (2016) rekommenderar styrelser att använda sig av endast en delegations-

punkt, ofta i form av en verkställande direktör, som tilldelas den auktoritet som krävs för att hållas ansvarig för att styrelsens förväntningar på organisationens prestation möts. Därför är det naturligt att denna position får den auktoritet och befogenhet som detta ansvar kräver. Denna position är den enda kontaktlänken mellan styrelsen och organisationen vilket medför att det styrelsen beviljar organisationen indirekt beviljas till ledningspositionen. Därmed bör inte denna position vara en del av styrelsen eftersom det då skulle medföra att den verkställande direktören bestämmer över sig själv. Med avseende på detta är det alltså viktigt att separera *management* och *governance*.

Managementmedlemmar är ofta en del av styrelsen i icke-vinstdrivande organisationer samtidigt som styrelsemedlemmar utgör en del av *management* och är med och driver den dagliga verksamheten. Organisationsledningen förväntas även tala om för styrelsen vad de ska besluta om, föra styrelsemedlemmar samman då det uppstår meningsskiljaktigheter samt vägleda nya medlemmar i deras roll. Detta leder till att *management* och *governance* inte separeras i den utsträckning som krävs för en optimal organisationsstyrning (Carver och Carver, 2016). Separationen är dock lättare i teorin än i verkligheten och det uppstår en del problem vid en sådan separation. Relationen mellan *management* och *governance* samt de problem som uppstår omfattas av agentteorin. Denna teori har sitt ursprung i den managementforskning som lades fram under 70-talet och fick en betydande roll inom området bolagsstyrning (Lan och Heracleous, 2010). Agentteorin beskriver relationen mellan principal och agent samt de problem som kan förekomma i en sådan relation. Ross (1973) menar att denna relation uppstår då en part, agent, agerar på uppdrag av en annan part, principal, i vissa typer av beslut. Ett sådant förhållande exemplifieras vanligtvis av ett företags aktieägare som principal och dess företagsledning som agent (Jensen och Meckling, 1976). Företagsledningen är kontrakterad av aktieägarna att styra den dagliga verksamheten och beroende på vilka beslut som tas av företagsledningen påverkas aktieägarnas avkastning i olika riktningar. Ett grundläggande antagande som teorin bygger på är mänsklig opportunistik vilket innebär att människor alltid förväntas agera utifrån vad som är bäst ur det egna perspektivet. Problem som kan uppkomma med denna teori är därmed intressekonflikt, informationsasymmetri, moralisk risk, negativt urval samt att parterna har olika inställning till risktagande (Eisenhardt, 1989). Intressekonflikt innebär att de olika parterna har olika mål och intressen vilket kan leda till att agenten agerar utifrån egenintresse och inte vad som är bäst lämpat för principalen. Det kan vidare leda till informationsasymmetri, som motsvarar det kunskapsgap som existerar mellan parterna. Agenten kan då undanhålla viktig information för principalen för att kunna ta beslut som utifrån principalens perspektiv är felaktiga men som gynnar det egna intresset hos agenten. Moralisk risk, även kallat *moral hazard*, refererar till brist på engagemang från agentens sida och svårigheterna som uppstår för principalen att upptäcka detta. Problemet med negativt urval innebär att principalen inte kan verifiera agentens förmågor och kunskaper varken innan eller under anställning. Eftersom agenten agerar på principalens vägnar och därmed inte påverkas direkt av de konsekvenser som medföljer av vissa beslut så antas även agenten vara mer riskbenägen än principalen.

Agentteorin hänvisar till två möjliga åtgärder för att förebygga ovannämnda problem. Det första alternativet är upprättandet av kompensationsbaserade kontrakt som förenar parternas separerade intressen och säkerställer att agenten agerar utifrån det som är mest optimalt för principalen. Det andra är investering i övervakning bestående av exempelvis

rapporteringsprocesser, budgetrestriktioner och styrelser (Eisenhardt, 1989).

Transparens inom organisationer är även en viktig faktor för att förebygga dessa problem samt inviga förtroende. Begreppet har många betydelser men enligt definition innebär det att saker är genomskinliga och kan ses igenom, utan döljande av någon form (Cambridge Dictionary, 2017). Heald (2006) delar upp transparens i en vertikal och en horisontell gren. Den vertikala grenen delas vidare upp i transparens uppåt respektive nedåt medan den horisontella delas in i utåtriktad respektive inåtriktad transparens. Transparens uppåt kan beskrivas i termer av hierarkiska relationer eller av den principal-agent-relation som beskrivits tidigare då en principal har full insyn i vad agenten gör. Nedåtgående transparens betyder istället att agenten har inblick i principalens arbete. Utåtriktad transparens är kopplat till agentens möjligheter att se utanför organisationen och hur denna förhåller sig till marknaden samt konkurrenter. Motsatsen, inåtriktad transparens, är istället då utomstående kan observera vad som pågår inne i organisationen.

Vertikal transparens är viktigt för intern kommunikation i organisationer och motverkar till viss del de tidigare nämnda problem som kan uppstå i relationen mellan en principal och en agent. I en vertikalt transparent organisation har de båda parterna likvärdig information och insyn in varandras arbete. Det skapar mindre misstro och underlättar då organisationen skapar ett gemensamt engagemang. Den horisontella transparensen, främst den inåtriktade, är viktig då det handlar om donatorer. Framgången bygger på förtroende från givarna vilket skapas genom hög transparens inom organisationen (Connecta, 2012).

3.3 Prestationsmätning

Styrning av en verksamhet syftar, som nämnt ovan, till att genom valda strategier nå uppsatta mål och visioner. Dessa målsättningar kan vara av finansiell såväl som icke-finansiell karaktär. För att säkerställa att organisatoriska funktioner utför ett arbete i linje med verksamhetens mål och strategier ägnas idag allt större resurser åt att mäta prestation och resultat inom företag och organisationer. Faktorer som globalisering av marknader, internationalisering av ekonomi samt ökad kännedom om hållbarhet leder vidare till att verksamheter möter allt mer konkurrensintensiva marknader. I takt med denna utveckling har således fokus på verksamheters resultat ökat markant (Ax m.fl., 2015).

”Det som mäts kan styras” (egen översättning) syftar till att det som går att mäta även går att hantera och är ett uttryck som används frekvent inom området ekonomistyrning (Ax m.fl., 2015). Begreppet ekonomistyrning avser styrning av verksamhet mot ekonomiska mål genom påverkan av berörda befattningshavare (Nationalencyklopedin, 2017). Att styra en verksamhet i rätt riktning genom avsiktlig påverkan innefattar ett flertal olika uppgifter. Ekonomistyrning omfattar bland annat planering, beslutsfattande, genomförande och uppföljning av planer och mål. Dessa aktiviteter kan kopplas till så gott som samtliga funktioner inom en verksamhet och kan slutligen kategoriseras, med hänsyn till dess karaktär, i tre olika grupper: formella styrmedel, organisationsstruktur och mindre formella styrmedel. Dessa styrmedel syftar till att, genom implementering av strategi, nå uppsatta och strategiska mål. Den valda strategin grundas i sig på företagets eller organisationens vision och affärsidé. Sammantaget benämns begreppen vision, affärsidé, strategi och verksamhetsplaner som ekonomistyrningens utgångspunkter (Ax m.fl., 2015).

Ax m.fl. menar fortsättningsvis att mätning av prestation kan kategoriseras som en undergrupp till formella styrmedel och avser bedömning av vad som åstadkommits samt vad som ska presteras i framtiden. Prestationsmått kan kopplas till olika kategorier inom en verksamhet som finans, kunder, personal, tid och produktivitet. De olika grupperna innefattar diverse mått på prestation som exempelvis räntabilitet på totalt kapital, andel nya kunder, medarbetstillfredsställelse samt andel leveranser till kund som görs på utsatt tid. Enligt Almqvist m.fl. (2016) kan vidare fyra övergripande perspektiv på prestationsmätning urskiljas, vilka benämns som funktionella perspektivet, lustperspektivet, normperspektivet samt legitimitetsperspektivet. Dessa aspekter avser prestationsmått som bidrar till en förändring av ett visst slag och som grundar sig i ett specifikt behov. Exempel på dessa är prestationsmått som är framtaget ur ett egenintresse för att höja en viss prestation, prestationsmått som har bevarats för att ”de alltid har funnits” respektive prestationsmått som har formulerats för att verksamheten ska anses vara legitim. Ax m.fl. (2015) menar att, ur en operativ synvinkel, kan emellertid syftet med prestationsmått beskrivas som en förutsättning för att säkerställa att uppsatta målsättningar nås, alternativt som ett tillvägagångssätt för att generera indikatorer om huruvida den kortsiktiga verksamheten ligger i linje med de långsiktiga planerna.

Beskrivningarna av prestationsmätningens operativa syfte klassificeras som att vara av central karaktär men det finns även syften av lokal karaktär. Mätningar av lokal karaktär grundar sig enbart på de aspekter som är viktiga för det enskilda arbetet ute i en specifik arbetsgrupp eller avdelning. Man kan inte härleda mätningen till verksamhetens formella strategi utan snarare till de behov av data som finns i den specifika grupperingen (Ax m.fl., 2015).

Prestationer kan, som tidigare nämnts, mätas i finansiella såväl som icke-finansiella termer. Utvecklingen pekar mot att icke-finansiella mått blir allt vanligare på grund av upptäckta brister hos finansiella mått. Exempel på svagheter är ett för stort fokus på tidigare prestationer, exkludering av verksamhetens externa agerande samt svårigheten för anställda att kunna koppla enskild prestation till organisationens totala resultat (Ax m.fl., 2015). Utöver upptäckta brister finns vidare skäl till användning av icke-finansiella prestationsmått. För icke-vinstdrivande organisationer har utvecklingen gått mot ökad konkurrens som en naturlig konsekvens av allt fler profilerade organisationer. Fokus har följaktligen koncentrerats kring prestation för att i så hög grad som möjligt ta del av de begränsade resurser samhället kan bistå med. Samtliga organisationer konkurrerar om samma knappa donationer och statliga medel varav behovet av indikatorer som visar på hög prestation och resultat har ökat markant. Dessa mått kan således användas av donatorer för att säkerställa att resurser når ändamålet såväl som bidrar till att infria den icke-vinstdrivande organisationens syfte. Användning av uteslutande finansiella prestationsmått tenderar att bli bristande då dessa i låg grad kan skildra den icke-vinstdrivande organisationens övergripande mål och vision. Målsättningar och visioner är i regel inte definierade i ekonomiska mått utan istället i mjuka tal såsom antal framgångsrika skolgångar, vilka är finansierade av donationer (Kaplan, 2001).

Svårigheter med att mäta framgång i icke-vinstdrivande organisationer har dock varit ständigt återkommande i ämneslitteratur (Sawhill och Williamson, 2001). O'Neill och Young (1988) beskriver orsaken till komplexitet i prestationsmätning som ”ambiguiteten i prestationskriterier” (egen översättning), således den tvetydighet som återfinns bland mått

kopplat till mjuka värden. Vidare förekommer svårigheter i mätning av komplexa uppdrag och politiska svårigheter i att utforma mätsystem som tillmötesgår olika intressenter i icke-vinstdrivande organisationers ekosystem. Omnämnda komplexitet har följaktligen lett till en minskning av mätning, vilket resulterar i en ond spiral där varken organisationens resultat utvärderas eller argument för bidragsgivare genereras. Den generellt låga grad av mätning av icke-vinstdrivande organisationers påverkan har således negativ inverkan på verksamhetens konkurrenskraft (Sawhill och Williamson, 2001).

The Nature Conservancy är ett exempel på en organisation som är verksam inom den icke-vinstdrivande sektorn som har stött på denna svårighet. Under ett flertal decennier redovisade organisationen, som syftar till att bevara biologisk mångfald genom att beskydda mark och vatten bebodda av sällsynta arter, sitt resultat genom följande två indikatorer: antal tunnland och summan av inkommande donationer. Trots enastående organisatoriska resultat fortsatte arter att utrotas i allt högre hastighet. Organisationen ställde sig frågan: "Hur kunde vi hävda framgång, om målet vi önskade att uppnå blev mer och mer avlägset för varje dag?" (egen översättning) (Sawhill och Williamson, 2001).

Nämnda citat visar på svårigheten relaterad till att mäta mjuka värden och påföljande effekter av användandet av inkorrekt mått. Vikten av att utforma lämpliga prestationsmått, vilka reflekterar en organisations faktiska resultat, är således ytterst relevant ur ett flertal perspektiv. Genom en ineffektiv mätningsslagmetod riskerar verksamheten nämligen att förlora stor konkurrenskraft men också interna förbättringsmöjligheter på grund av just missvisande prestationsmått (Sawhill och Williamson, 2001).

3.4 Finansiell hållbarhet

Inom näringslivet associeras hållbarhet regelbundet till *the tripple bottom line* där begreppet representeras av tre dimensioner; den ekologiska, den sociala samt den ekonomiska (El-kington, 1998). Eftersom icke-vinstdrivande organisationer har en benägenhet att redan vidröra ekologiska och sociala problem tenderar hållbarhetsdiskussioner kring dessa främst beröra finansiella aspekter. Hur väl en verksamhet kontinuerligt kan tillgodose involverade intressenters behov har således blivit ett centralt element för icke-vinstdrivande organisationer. Dessvärre utgör finansiella sakfrågor ett komplicerat område för dessa verksamheter. I traditionell mening har icke-vinstdrivande organisationers syfte berört sakfrågor som marknadskrafter inte förmått att ordna. Aktörer inom denna sektor har i regel inte haft möjlighet till applicering av traditionella affärsplaner då frambringat värde i regel är okvantifierbart, faktisk kund är svårdefinierad och finansieringsmodeller invecklade. Som alternativ har denna typ av organisation tvingats förlita sig på ideellt engagemang eller ekonomiskt stöd utifrån för att kunna driva verksamheten (Dees, 1998). Vidare menar Dees att denna typ av ideell verksamhet är på nedgång och att biståndsvärlden generellt genomgår en omställning mot kommersialisering. Med kommersialisering menas att dessa verksamheter tillgodoser sig med ytterligare intäktsströmmar genom att i högre utsträckning agera som vinstdrivande företag. Utformandet av dessa intäktsströmmar kan ske på ett flertal olika sätt. En vanlig förekommande modell innefattar upprättande av en sidoverksamhet som ekonomiskt avses stödja organisationens huvudsyfte. Ur dessa aktiviteter får även organisationen möjlighet till att sprida sitt budskap till målgrupper som annars ej nåts. Vidare skriver författaren att

denna kommersialisering inte alltid grundar sig i en strävan efter utökade ekonomiska muskler, utan möjlighet till lägre beroende av donationer vilket leder till att dessa organisationer i högre grad är självbestämmande och långsiktigt gångbara.

Dees förklarar vidare hur denna utveckling har sitt ursprung i en rad faktorer som förändrat marknaden för icke-vinstdrivande verksamheter. Exempelvis har kapitalismens globala framgångar skapat ett klimat där företagande och marknadskrafter fått mer positiva konnotationer än tidigare. Vinstdrivande aktörer har länge påverkat marknader som sjukvård och medicin och har genom sina lyckade exempel på lönsamhet i kombination med ändamålsenliga resultat minskat stigmatiseringen för aktörer att genomföra samma skifte. Idag menar fler att fullständig eller partiell debitering av förmånstagaren till verksamhetens tjänster medför att dessa inte hamnar i samma långsiktigt ogynnsamma beroendeställning som vid traditionell välgörenhet. Idag söker icke-vinstdrivande verksamheter istället nya verktyg bortom bidrag för att kunna tillgodose sig själva med finansiell långsiktighet. Egengenererade inkomster anses även vara mer tillförlitliga än donationer och bidrag, då stiftelser i regel eftersträvar en differentiering av sina hjälpinsatser över tid. Vidare menar författaren att ytterligare en betydande fördel med egengenererade pengar är avsaknaden av motkrav. I regel medföljer höga krav på dokumentation vid bidrag från stiftelser och pengarna är generellt knutna till specifika projekt.

Weisbrod (2004) argumenterar däremot för varför rådande trend hos icke-vinstdrivna verksamheter är djupt oroväckande. Författaren menar att sektorn numera kan liknas vid ett minfält där ett stort antal organisationers ursprungssyften har urvattnats i sökandet efter vinster. Eftersom beteendet hos ett företag är en produkt av dess inkomstkälla kan grundsyftet omöjligt bevaras fullständigt. Ett lättigenkännligt mönster Weisbrod observerat är hur omfånget hos kommersialiserade verksamheters målsättning kontinuerligt breddas i takt med att ytterligare lönsamma aktiviteter identifieras. Artikeln hänvisar exempelvis till en studie genomförd på 500 vårdcentraler i Wisconsin där ideella verksamheter presterade betydligt bättre än övriga. I studien framgick bland annat hur lugnande medel utnyttjades i fyra gånger högre utsträckning hos vinstdrivande vårdcentraler som en strategi för minskade vårdkostnader. Nuvarande utveckling menar författaren har sitt ursprung i minskat stöd från regeringen till icke-vinstdrivande verksamheter. Den gråzon som existerar i dagsläget tror författaren är en övergående trend som kommer bekämpas genom upplysta konsumenter eller tydligare lagstiftning.

Ett annat dilemma som påverkar icke-vinstdrivande verksamheter är i vilken utsträckning intäktssportföljen bör differentieras. I en studie utreder Carroll och Stater (2008) huruvida en spridning av intäktsströmmar ger goda effekter på ideella verksamheters ekonomi. Författarna förklarar att icke-vinstdrivande organisationer är den sektor som upplever högst grad av instabilitet gällande intäktsströmmar. Eftersom de, enligt traditionell mening, verkar i en kontext där de är beroende av bidrag utifrån krävs det att de ständigt förhåller beslut till dessa yttre omständigheter. Genom tillämpning av differentieringsstrategier på intäktssportföljen kan dessa organisationer enligt författarna uppnå ökad stabilitet, vilket i slutändan möjliggör långsiktigt drivande av verksamheten på ett hållbart tillvägagångssätt. Studien refererar till en optimal portfölj som minimerar variation och maximerar intäkter. Denna kompromiss summerar ofta dilemmat icke-vinstdrivande organisationer ställs inför. Bortsett från de positiva effekter på långsiktig finansiell stabilitet som intäktsdifferentiering hävdas medföra

belyser författarna även potentiellt medföljande nackdelar. Kombination av sedvanliga donationer med intäkter från regelrätta affärer kan skada trovärdigheten i organisationens erhållande av skattelättnader. I slutändan kan denna effekt leda till att potentiella gåvor uteblir då organisationen förbises för andra. I en studie från Grønbjerg (1993) framkommer även att arbetsbördan kopplad till införande och hantering av ytterligare intäktskällor medför betydligt utökade kostnader för dessa organisationer.

I kontrast till avsnittet ovan fann Chikoto och Neely (2014) att koncentrerad av intäktskällor hos icke-vinstdrivande organisationer faktiskt medför positiva effekter. De menar att tidigare forskning endast fokuserat på den första dimensionen av finansiellt tillstånd, stabilitet. I sin artikel lyfter de betydelsen av den andra dimensionen, finansiell kapacitet, och argumenterar för varför intäktskoncentration har en positiv påverkan på denna. Finansiell kapacitet definieras som "resurserna som ger en organisation möjligheterna att fånga möjligheterna och kunna reagera mot oväntade hot" (egen översättning) och har enligt författarna tydlig koppling till framgång hos de icke-vinstdrivande organisationer som studerats. Studien baseras på data från mellan 50 000 till 108 000 organisationer under en femårig period där potentiella samband mellan finansiell kapacitet och verksamhetens eventuella framgång undersökts. Studien resulterar i kopplingen mellan intäktskoncentration och minskade administrativa kostnader och hur verksamheter med inriktning mot omfattande finansiella samarbeten blir framgångsrika i högre utsträckning.

3.5 Kommunikation & Knowledge Management

Ökad profilering och allt mer konkurrensintensiva marknader har lett till ett förhöjt behov av samordning inom organisationer. För att möta kraven på ökad prestation och säkerställa en framgångsrik organisatorisk koordinering har intern kommunikation blivit en nyckelfaktor för en välfungerande verksamhet. Detta informationsutbyte har således blivit grundläggande för att upprätthålla hög konkurrenskraft gentemot andra aktörer på marknaden (Jacobsen och Thorsvik, 2014).

Begreppet kommunikation syftar till, ur ett organisatoriskt perspektiv, den kontinuerliga process där individer utväxlar information för att upprätthålla men även möjliggöra förändringar inom en organisation. Handlingar som beslutsfattande och kunskapsöverföring är i hög grad styrda av kommunikation och beroende av informationsutbyte för att uppnå hög effektivitet. För vinstdrivande företag såväl som icke-vinstdrivande organisationer ligger informationsutbyte vidare till grund för en intern kultur vilken förespråkar transparens mellan anställda och ledning (Mishra m.fl., 2014). Vidare menar författarna att syftet med intern kommunikation är att tillgodose anställda med den informationen de behöver för att kunna genomföra sina arbetsuppgifter och på så sätt skapa en hög grad av transparens. Genom coaching och formell- såväl som informell kommunikation kan följaktligen ett större engagemang skapas hos de anställda samtidigt som anställdas förtroende för verksamheten ökar. Faktorer som engagemang och tillit är vidare kopplat till ökad prestation och verksamhetens resultat vilket pekar på vikten av att utforma en öppen verksamhet. Mishra m.fl. stärker detta påstående ytterligare genom att hävda att en engagerad personal i högre grad bidrar till en högpresterande organisation och en mer effektiv verksamhet. Begreppet engagemang definieras vidare av författarna som ett mått på den anställdes intellektuella

och emotionella åtagande för organisationen och dess grad av vilja att driva verksamhetens framgång.

Welch och Jackson (2007) trycker likaså på betydelsen av ett omfattande informationsflöde där anställda förstår vikten av sitt arbete och menar att en effektiv intern kommunikation är avgörande för att uppnå en framgångsrik organisation, vilken kännetecknas av engagerade anställda och stor chans för att nå uppsatta målsättningar. Genom att, som ledare av en verksamhet, handla med respekt och integritet i relationer med anställda kan den ökade tilliten leda till att anställda själva agerar med ärlighet, transparens, omtänksamhet och genuinitet. Mishra m.fl. (2014) hävdar att förtroendeingivande verksamheter också delar sin information och behandlar anställda med omsorg. Till följd av en effektiv två-vägs kommunikation där anställda såväl som överordnade lyssnar på varandra skapas följaktligen ett transparent klimat.

Utöver nämnda fördelar med ursprung i en utvecklad intern kommunikation möjliggör ett strukturerat informationsutbyte överföring av individuell kunskap hos anställda (Ruck och Welch, 2011). Icke-vinstdrivande organisationer har ett ökat behov av organisatorisk förändring till följd av exponentiell tillväxt inom välgörenhetssektorn. Angelägenheten att utveckla ett strukturerat kommunikationssystem där kunskapsintensiva icke-vinstdrivande organisationer tillvaratar intern kunskap blir därmed vitalt. Genom utbyte av kunskap och information kan då denna intellektuella tillgång överföras från en anställd till en annan utan att gå förlorad (Renshaw och Krishnaswamy, 2009). Möjligheten att tillgodose anställda med nödvändig information för att skapa ökad förståelse och effektivitet i genomförandet av arbetsuppgifter förhöjs likaså, vilket bekräftar den relation som förekommer mellan kommunikation och kunskapsöverföring (Mishra m.fl., 2014). *Knowledge management* blir därför en nyckelprocess inom den icke-vinstdrivande sektorns konkurrensintensiva marknader och kamp om knappa donationer och statliga medel där kravet på utveckling är stort (Renshaw och Krishnaswamy, 2009).

Begreppet *knowledge management* definieras enligt Kwon (2012) som ”en systematisk och organisatorisk process för förvärv, organisering och kommunicering av både implicit och explicit kunskap hos anställda så att andra anställda kan dra nytta av den för att vara mer effektiva och produktiva i deras arbete” (egen översättning). Explicit kunskap syftar till kunnande som enkelt kan dokumenteras och således föras vidare till organisationen. Implicit kunskap är snarare lärdomar vilka har formats under ett flertal år och grundar sig på erfarenheter. Förvaltning och distribuering av kunskap inkluderas i regel i organisationers strategi och går i linje med bestämd vision. Intern kunskap bör således vara ett högt prioriterat fokusområde för att upprätthålla konkurrensfördelar gentemot andra aktörer.

På grund av att implicit kunskap främst utgörs av egna lärdomar och erfarenheter uppkommer svårigheter med att duplicera, förmedla och bevara denna typ av vetskap hos övriga anställda inom den icke-vinstdrivande verksamheten (Renshaw och Krishnaswamy, 2009). Svårigheter med att förmedla kunskap på organisatorisk nivå gör fortsättningsvis att lärdomar och kunnande istället förblir på individuell nivå. Icke-vinstdrivande verksamheter förknippas fortsättningsvis ofta med en hög omsättningshastighet av kompetens och kunskap som ett resultat av volontärbaserade projekt och andra kortvariga handlingsprogram. Risken för ineffektiv kunskapsöverföring förhöjs som en konsekvens av dessa omständigheter. Vidare

kan en planlös kunskapsöverföring medföra att upprepade felaktigheter görs av anställda samtidigt som informationssökande blir onödigt tidskrävande, hjulet uppfinns alltså gång på gång. För att fånga upp den implicita, individuella kunskapen som i många fall negligeras krävs att en framgångsrik intern kommunikation säkerställs där samordning av kunskap garanteras. Genom detta säkerställande riskerar således inte kunskap att gå förlorad (Kwon, 2012).

Den totala mängden ackumulerad kunskap inom en organisation beror till stor del av verksamhetens storlek. Små icke-vinstdrivande organisationer utgörs i regel av en liten mängd expertis, således riskerar förmedling av kunskap att bli svagt. Vid investeringar i *knowledge management* bör detta beaktas. Knappa resurser gör fortsättningsvis att större investeringar i kunskapshantering blir problematiska alternativt ogenomförbara. System som hanterar intern kunskap syftar till IT-system vilka stödjer skapande, lagring, applicering och tillämpning av kunskap och kompetens. Mjukvarusystemet kan alltså verka som ett stödjande verktyg för hantering. Dock bör teknologin kompletteras med en organisatorisk kultur vilken främjar en rationell implementation av *knowledge management* för att kunna ses som en fullständig lösning. För små icke-vinstdrivande organisationer kan även andra alternativt former av lösningar identifieras, exempelvis samarbeten där kunskap kan utnyttjas samt enkla system och mjukvaror utan större medförande kostnader (Kwon, 2012).

Genom en grundlig struktur för hantering av kunskap kan de omständigheter som icke-vinstdrivande organisationer berörs av, i form av hög omsättningshastighet av kunskap och kompetens, behandlas. Problematik som ineffektiv kunskapsöverföring, bristande engagemang och oförståelse för den individuella prestationens bidrag till organisationens totala resultat reduceras genom en organiserad kommunikationsstruktur. Genom transparenta verksamheter med en kultur där information delges mellan överordnade och anställda kan en ökad motivation och följaktligen verksamhetens resultat gynnas. Möjligheten att snabbt anpassa sig till den ständigt förändrade och konkurrensintensiva marknaden underlättas likaså. Intern kommunikation blir följaktligen ett strategiskt uppdrag och en nödvändighet för att nå uppsatta mål och visioner. Vikten av att förstå betydelsen i en grundlig och strukturerad kunskapsöverföring och informationsutbyte blir avsevärd och bör ej förbises. Risken för att underminera den egna organisationen växer dessvärre i takt med att ovannämnda faktorer negligeras.

4

Fallstudie

Detta kapitel presenterar resultatet av den fallstudie som genomfördes. Kapitlet börjar med en beskrivning av den omgivning i vilken Wale Wale är verksamma och de förutsättningar som gäller där. Detta följs sedan av en redogörelse av organisationens uppkomst och dess syfte. Vidare förklaras hur Wale Wale är strukturerat och vilka visioner samt mål som ligger i framtiden.

4.1 Beskrivning av Kibera och Kenya

För att förstå bakgrunden till Wale Wale Kenyas uppkomst och syfte samt för att analysera potentiella utmaningar med att driva dess verksamhet krävs en beskrivning av den miljö och kontext där organisationen är verksam. Detta sker ur både ett nationellt perspektiv såväl som ett lokalt sammanhang.

Wale Wale Kenya är verksamma i utkanten av Kibera, ett slumområde beläget i Kenyas huvudstad Nairobi. Kibera består av ett flertal mindre områden med hög befolkningstäthet. Bosättningsområdets karaktär gör att siffrorna varierar gällande det totala invånarantalet, uppgifterna varierar från 200 000 upp till en miljon (Fihlani, 2015). Kibera betecknas som en informell bosättning vilket betyder att staten äger marken och de boende saknar legal rätt att bo där mer än tillfälligt vilket skapar otrygghet bland invånarna (Fihlani, 2015).

Det kenyanska samhället präglas av stora inkomstklyftor och en utbredd fattigdom. Enligt United Nations Development Programme (2013) är Kenya rangordnat som den 147:e mest jämlika nationen av 187 undersökta, baserat på *Gini index* som mäter hur jämnt inkomster är fördelat över befolkningen. Detta innebär att det finns en stor variation mellan den nationella medelinkomsten och ytterligheterna vilket bidrar till betydande klassklyftor i Kenya. År 2005 beräknades att 42 procent av Kenyas invånare befann sig under den nationella gränsen för fattigdom och ungefär 12 miljoner människor levde på mindre än 1,9 USD om dagen (The World Bank, 2005). I tillägg till detta har landet en hög ungdomsarbetslöshet motsvarande 35 procent jämfört med snittet för hela befolkningen som är 10 procent. Siffror som presenteras av Chr Michelsen Institute antyder att arbetslösheten i Kibera är upp emot 50 procent (Onyango och Torstensen, 2015). Representanter från svenska ambassaden i Nairobi beskriver i intervju tillhörande fallstudien att, utöver de uppenbara problemen med fattigdom som kommer av en hög arbetslöshet, leder det också till andra svårigheter i det lokala och globala samhället. Till exempel ökar kriminaliteten bland unga och det finns även tecken på att terrororganisationer gynnas på lång sikt. En av representanterna från svenska ambassaden berättar vidare hur dessa faktorer påverkar vikten av att ungdomar, i slumområden som Kibera, hålls sysselsatta och erbjuds konstruktiva aktiviteter som uppehåller dem från gatan. Problem med kriminalitet är ständigt närvarande i Kibera där ungdomar ofta är både

offer och gärningsmän (Onyango och Torstensen, 2015). Situationen förvärras av ett lågt förtroende för polis och juridiska instanser vilket leder till att få brott anmäls eller utreds.

Transparency International redovisar årligen en lista över hur korrupt den publika sektorn uppfattas vara i olika länder. Enligt statistik från 2014 räknas Kenya som en av världens mest korrupta nationer, på plats 145 av 174 där mindre korrupta länder har en högre plats på listan (Transparency International, 2017). De två representanterna från svenska ambassaden påstår att korruption är något som genomsyrar hela landet. De menar bland annat att attityden gentemot korruption är annorlunda än i Sverige. Exempelvis är pengar en viktig faktor för ungdomar men hur dessa förskansas är av lägre betydelse. Vidare bidrar en avsaknad av förebilder till att förvärra situationen. Chefen för biståndssektionen vid svenska ambassaden menar att det bristfälliga arbetet med att åtala och straffa politiska ledare som agerat korrupt sänder signaler till resterande befolkning att ett sådant beteende är acceptabelt. Det hela bidrar till en negativ spiral som kan vara svår att vända. Detta är även sammankopplat med det, nyss nämnda, låga förtroendet för stater och myndigheter vilket har lett till en privatisering av slumområdena i Kenya. Till exempel har civila grupperingar tagit över en del av rollen som rättsligt organ i Kibera genom upprättandet av medborgargården.

Det råder stor skillnad på flera olika plan i sociala förutsättningar mellan kvinnor och män i Kenya. Kvinnor är arbetslösa i en högre utsträckning än män - enligt statistik från Världsbanken är skillnaden mellan könen ungefär 25 procent (The World Bank, 2016). Ordföranden och sekreteraren för Wale Wale Sweden menar att kvinnor i Kenya ofta är "hemmafruar" vilket hänger samman med att färre kvinnor i arbetsför ålder är sysselsatta. Det är även viss differens i utbildningsnivå, i synnerhet för låginkomsttagare där ungefär 20 procent färre kvinnor än män avslutar den andra nivån i skolan, motsvarande svensk gymnasienivå (The World Bank, 2016). Enligt Unesco (2012) kan detta bero på att det råder brist på kvinnliga lärare, vilka agerar som förebilder, och att normerna i samhället gör att mäns undervisning prioriteras. Detta försämrar möjligheterna för kvinnor att sedermera verka i framstående positioner vilket bidrar till att kvinnor generellt har begränsade möjligheter att påverka samhället. Ett exempel på detta är att kvinnor är underrepresenterade i parlamentet där endast 20 procent av parlamentet består av kvinnor (The World Bank, 2016). En av representanterna från svenska ambassaden menar att det finns svårigheter med att få kvinnor att våga ta utrymme vilket delvis även grundar sig i attityder och normer.

Kenya är ett mångkulturellt land med över 70 etniciteter, många av dessa är representerade i Kibera. Verkställande direktör för den ideella organisationen The Youth Banner beskriver hur en persons bakgrund och etnicitet har en central roll i de sociala strukturerna i Kenya. Detta skapar en känsla av samhörighet men ger även upphov till svårigheter. Vidare menar han att det är svårt att driva en verksamhet i vissa delar av Kibera om ledningens bakgrund i en hög grad skiljer sig åt från den närliggande omgivningen. I en undersökning av Marx m.fl. (2016) framgår även att det tycks finnas en viss diskriminering i Kibera med avseende på hyresavgifter beroende på huruvida etniciteterna mellan hyresvärd och hyresgäst stämmer överens eller ej. Bilden om etnicitetens betydelse bekräftas av Minority Rights Group International som även menar att det politiska klimatet påverkas negativt (Makoloo, 2005). Tidigare har strider förts mellan olika etniska grupper och insatser för att ena befolkningen har varit ineffektiva och mött motstånd.

Styrning av organisationer och institutioner är av hierarkisk natur och traditionellt sett har verksamheter i Kenya varit toppstyrda (Odhong m.fl., 2014). Detta har inneburit en obalans av maktfördelning till fördel för ledningsgrupper samt styrande organ istället för arbetare och medlemmar. Både ordföranden och kassören för Wale Wale Sweden menar att attityden gentemot inflytande och beslutanderätt är annorlunda i Kenya jämfört med Sverige. Strävan efter att styra är stor vilket kan uttryckas som maktgirighet och riskerar att leda till en centralisering av beslutsfattandet i organisationer. Vidare menar de även att tankesättet skiljer sig åt, där exempelvis utbildning och uppfostran inte är utformade för att stärka kritiskt tänkande. Skolväsendet är inriktat mot att i hög utsträckning repetera och memorera den kunskap som en lärare förmedlar och inte att utmana teorier och modeller. En av praktikanterna vid Wale Wale Kenya bekräftar denna bild och lägger även till att problemlösningsförmågan generellt sett är sämre som en följd av hur undervisningen är upplagd. Vidare menar han att levnadsvillkoren och förutsättningarna för befolkningen i Kibera får som följd att ett kortsiktigt tänkande är mer närvarande än långsiktigt. Detta gäller även inom organisationer vilket kan försvåra arbetet gentemot långsiktiga mål.

Ytterligare ett tecken på den tidigare nämnda privatiseringen av Kibera och liknande bosättningar är det stora antalet NGO:er som är verksamma i dessa områden. Deras verksamhet och aktivitet sträcker sig från entreprenöriella utbildningar, studiestöd och talangutveckling till crowdfinansiering av nya byggnader samt andra insatser för att stärka den basala levnadsstandarden. The Civil Society Urban Development Platform, hädanefter benämnda som CSUDP, är en paraplyorganisation som fördelar bistånd till projekt för att stärka det urbana samhället i Kenya. Verkställande direktör för CSUDP uppskattar att de samarbetar med ungefär 2 800 olika NGO:er vilket tyder på en hög täthet av organisationer av detta slag i de urbana områdena. Det stora antalet i Kibera är också ett tecken på stort lokalt engagemang även om ambitionen hos dessa kan skilja sig åt. NGO-tätheten leder även till en konkurrens mellan organisationer, dels gällande ekonomiska resurser och dels om medlemmar. Representanterna för svenska ambassaden beskriver hur det kan vara svårt att verka i isolation i en sådan konkurrenskraftig miljö samtidigt som viljan att samarbeta ibland kan vara begränsad.

4.2 Bakgrund

Wale Wale Kenyas verksamhet kretsar kring ungdomscentret Wale Wale Youth Center, beläget i utkanten av Kibera. Organisationen grundades i januari 2015 men projektet startade redan i oktober 2012 under en annan organisation vid namn Wayo Wayo Africa. Den sistnämnda organisationen fick länge stöd från olika biståndsorganisationer men förlorade engagemang då stödet upphörde. Styrelsen i Wayo Wayo Africa ville inte förse ungdomarna med fullt medlemskap eller rösträtt vid beslutsfattande vilket medförde interna konflikter. Dessa omständigheter resulterade i att ett antal medlemmar ur Wayo Wayo Africa valde att lämna organisationen för att istället bilda Wale Wale Kenya tillsammans med Petter Ericsson och Monica Adhiambo. Den nya organisationen Wale Wale Kenya baseras på en demokratisk modell, där medlemmarna har en central roll i den dagliga verksamheten samt strävar mot att styras helt av medlemmarna själva. (Wale Wale Kenya, 2017).

4.3 Syfte, mål och visioner

Organisationen syftar till att skapa en plats för ungdomar i Kibera där de kan vara sig själva och identifiera talanger inom bland annat dans, musik och konst, för att sedan utveckla dessa. Wale Wale Kenya strävar efter att erbjuda meningsfulla aktiviteter för ungdomar i slummen, något många saknar på grund av sämre levnadsstandard. De vill inbringa hopp hos ungdomar i Kibera och påvisa att det, trots sämre levnadsvillkor, finns möjlighet till en ljusare framtid. Genom att erbjuda de redskap som krävs för att skapa en förändring kan organisationen arbeta mot detta mål. Wale Wale Kenya syftar fortsättningsvis till att skapa en plattform för ungdomar i Kibera där deras röster och åsikter kan bli hörda. Organisationen förser även medlemmar med utbildningsstöd såsom skolavgifter för några av de som går i *secondary school*, motsvarande svensk gymnasienivå, samt läxhjälp.

Organisationens vision är att göra det de gör idag fast i större skala. De vill nå ut till fler för att därigenom åstadkomma en större och hållbar inverkan på hela Kibera och dess yngre generation. Ur ett större perspektiv strävar Wale Wale Kenya efter att visa andra organisationer i Kenya att det är möjligt för ungdomar att utnyttja ägandeskap, ansvar samt auktoritet för att driva demokratiska och transparenta organisationer som bygger på involvering av medlemmarna själva. Visionen är därmed även att organisationen ska styras enbart av medlemmar utan extern hjälp av områdesexperter. Faciliteten där organisationen har sin verksamhet är liten till ytan vilket gör att lokalen inte rymmer det totala antalet medlemmar då de olika aktiviteterna utförs. Detta innebär därmed ett hinder för att växa i antalet medlemmar. För att förverkliga visionen om demokratisering och att nå ut till Kiberas yngre generation är framtidsmålet att köpa upp den tomt där huset står idag. Organisationen får då tillgång till resterande hus på området för att således kunna utöka verksamheten. På lång sikt är visionen att anlägga Wale Wale Future Center, detta projekt beskrivs närmare i avsnitt 4.5 *Framtida målsättningar*.

4.4 Organisation

Enligt Wale Wale Kenyas stadgar ska organisationsstrukturen vara utformad för att möjliggöra ständig närvaro av principer som deltagande, demokrati och transparens i samtliga aktiviteter. Forskning inom området *participation*, det vill säga aktivt deltagande bland de som utgör målgrupp för ett projekt, har varit utbrett inom utvecklingsstudier sedan 70-talet Cornwall (2002). Idag har ordet uppnått status som *buzzword* inom området. Trots detta är det fortfarande ovanligt att ungdomar ges möjlighet att på egen hand ansvara för samtlig organisering av en verksamhet. Därmed är det element som främst utmärker Wale Wale Kenya från andra icke-vinstdrivande organisationer verksamma i Kibera det faktum att ungdomarna äger, styr samt leder organisationen.

4.4.1 Styrning

Stadgan förtäljer att organisationens styrelse är ytterst ansvarig för att styra och leda verksamheten. Styrelsen ansvarar även för att planera aktiviteter, förvalta finansiella samt materiella tillgångar, ansöka om bistånd, tillsätta kommittéer vid behov för att uträtta specifika uppgifter, samt informera övriga medlemmar om de beslut och aktiviteter styrelsen utför. Stadgan fastslår vidare att styrelsen utgörs av sex till tio ledamöter, ett antal som

varierar beroende på behov av, samt intresse för styrelseposterna. Minimiantalet sex ledamöter utgörs av posterna ordförande, vice ordförande, kassör, vice kassör, sekreterare samt vice sekreterare. I uppdraget som sekreterare ingår även rollen som exekutiv direktör. Samtliga ledamöter väljs av årsmötet vilket äger rum under det ekonomiska verksamhetsårets sex första månader, som sträcker sig från 1 januari till 31 december. För att nomineras krävs medlemskap i organisationen samt uppnådd ålder av 18 år. Nuvarande sammansättning av styrelsen redovisas i Tabell 2.

I samtliga intervjuer med medlemmar råder ingen tvekan om att självstyret värderas högt. Främst för att det anses vara viktigt att ha fortsatt inflytande över verksamheten då "...medlemmarna förstår vad varje medlem vill ha" (egen översättning). Många upplever även att det förtroende ungdomarna ges är värdefullt för att se framtiden med tillförsikt och stärka självkänslan. Självstyret medför dock även ett antal utmaningar. En av medlemmarna framhåller bland annat att det ibland är svårt att skilja på vänskap och arbetsrelation vilket leder till att direktiv inte tas på allvar. Flera externa aktörer saknar även tilltro till ungdomarnas förmåga att garantera organisationens fortlevnad vilket kan hindra potentiella samarbeten.

Styrelsepost	Ytterligare uppdrag
Ordförande	
Vice ordförande	Projektledare för skolavgiftsprogrammet, Akademisk uppföljning, matlagning och dansprojektet
Kassör	
Sekreterare tillika exekutiv direktör	
Vice sekreterare	En av två projektledare för musik och filmprojektet
Ledamot	
Ledamot	

Tabell 2. Styrelsens sammansättning för verksamhetsåret 2017

Styrelsen åläggs att sammanträda minst fyra gånger per kalenderår. Mötet ska annonseras i skrift med information om tidpunkt, plats samt planerad agenda minst 14 dagar i förhand till berörda parter. Mötet leds därefter av ordförande, alternativt vice ordförande eller annan person som utses som dennes ersättare vid frånvaro. Vid beslutsfattande krävs att minst hälften av ledamöterna är eniga om en ståndpunkt. I fall där rösterna fördelas lika har ordförande utslagsröst.

4.4.1.1 Ordförande

Primärt är organisationens ordförande ansvarig för övergripande organisering av verksamhetens aktiviteter samt kontroll av att stadgan följs. Förutom att leda styrelsemötena är det

även dennes uppgift att kalla till dessa. I rollen ingår dessutom att vara en god förebild för medlemmarna i frågor som rör transparens, demokrati och ledarskap. Slutligen faller det på ordförande att möta förväntningar från medlemmar och donatorer. Det vill säga säkerställa att organisationen utvecklas i linje med uppsatta målsättningar.

4.4.1.2 Kassör

Kassören ansvarar i första hand för att sköta uppgifter relaterade till organisationens ekonomi, vilket inkluderar bokföring, budgetering och författande av finansiella rapporter. Det innebär även att kassören, tillsammans med den verkställande direktören, står till svars gentemot medlemmar och donatorer i ekonomiska frågor samt kontrollerar att pengar som avsatts till diverse projekt spenderas på ett adekvat sätt. Vid räkenskapsårets slut sammanställs balansrapport samt resultatrapport, vilka tillsammans med utlåtande från en förtroendevald revisor inom organisationen, presenteras inför medlemmarna på följande årsmöte. Om intäkterna överstiger en miljon KES (1 SEK motsvarar i skrivande stund ungefär 12 KES) anlitas istället en professionell revisor.

4.4.1.3 Sekreterare tillika verkställande direktör

Sekreteraren förväntas föra protokoll vid möten som inträffar under året. Posten innefattar dock även rollen som verkställande direktör vilket innebär övergripande ansvar för att uppfylla de mål och visioner som organisationen satt upp. Det medför ett behov av kontinuerlig uppdatering kring de projekt och aktiviteter som genomförs samt uppföljning av dess utveckling i förhållande till formulerade projektplaner. Dessutom ingår ansvar för rekrytering av medlemmar samt anställda.

4.4.2 Anställning

Arbetet som styrelsemedlem eller projektledare innebär ofta sysselsättning på heltid. Då ungdomarna inte har ekonomisk möjlighet att enbart ägna sig åt ideellt arbete avlönas därmed dessa uppdrag. En heltidsanställning omfattar 40 timmars arbete i veckan och genererar 5000 KES i månadslön. Av dessa förvaltas 1000 KES av uppdragsgivaren Wale Wale Kenya tills anställningskontraktet löper ut och fungerar därmed som ett sparande. I dagsläget avlönas sju anställda, varav sex på heltid och en på halvtid.

Anställningsvillkoren innefattar även två klausuler som rör projekt där den första ger rätt till 40 procent av intäkterna från de projekt den anställde driver, utöver ordinarie lön. Dessa pengar betalas också ut då kontraktet upphör. Den andra klausulen ger den anställde rätt till erkännande som upphovsmakare till eventuella konstnärliga verk som foton, filmklipp eller musik som skapas under anställningen.

4.4.3 Organisationens grundare

Monica Adhiambo och Petter Ericsson betraktas som organisationens grundare då de tillsammans med ett 30-tal ungdomar frigjorde sig från Wayo Wayo Africa. Eftersom syftet med frigörelsen var att demokratisera organisationen, delade de båda målsättningen att medlemmarna skulle känna ägande i lika stor utsträckning som de själva. Sedan starten har Ericsson agerat internationell koordinator och därmed bland annat haft ansvar för

organisationens volontärer och praktikanter, vars funktion beskrivs närmare i avsnitt 4.4.5 *Volontärer och praktikanter*, samt anställningar och nya medlemmar. Adhiambo har under lång tid engagerat sig i dansprojektet och ansvarat för såväl danslektioner som koreografier och scenkläder. Under föregående verksamhetsår var hon även utsedd till kassör i styrelsen. Detta innebar daglig närvaro på centret och aktivt deltagande i de flesta aktiviteter.

När ungdomarna får frågan om Adhiambo och Ericssons roll inleder samtliga med följdfrågan ”Menar ni förut, eller nu?”. Under årsmötet i februari kandiderade Adhiambo återigen till posten som kassör, dock utsågs istället en av organisationens medlemmar. I samband med detta valde de båda grundarna att vara mindre närvarande i verksamhetens olika delar. Målsättningen har länge varit att gradvis minska behovet av stöd och vägledning för att ungdomarna ska bli helt självständiga. Det faktum att omställningen skedde relativt hastigt har dock skapat viss oro för det ökade ansvaret som nu tillfaller medlemmarna.

Trots att de båda är mindre närvarande i organisationens dagliga aktivitet märks det tydligt att grundarnas auktoritet är fortsatt stor. Ungdomarna respekterar att de båda är erfarna inom utvecklingsarbete i Kibera samt att de alltid prioriterat medlemmarnas intressen. Förutom ordet grundare förekommer även *ledare* och *mentorer* i de svar som erhålls. En av ungdomarna är noggrann med att förtydliga Ericssons och Adhiambos roll ytterligare ”De fattar egentligen inga beslut, de föreslår något till styrelsen som i sin tur fattar beslut. Därmed är styrelsen organisationens viktigaste del” (egen översättning). Ett flertal redogör även för att de ses som organisationens såväl som medlemmarnas fader och moder.

4.4.4 Wale Wale Sweden och Wale Wale USA

Wale Wale består, som tidigare nämnts, förutom av Wale Wale Kenya även av två systerorganisationer med fäste i Sverige och USA; de ideella föreningarna Wale Wale Sweden respektive Wale Wale USA. Deras verksamhet fokuserar främst på att understödja den kenyanska organisationen finansiellt. Till följd av att Petter Ericsson är uppvuxen i göteborgsregionen finns således en naturlig anknytning till Göteborg, där organisationen varit aktiv sedan 2015. Lokala grupperingar inom Sverige hittas även i Stockholm, Lund samt Uppsala. I dagsläget engagerar Wale Wale Sweden ungefär 30 medlemmar varav tio är aktiva. Den amerikanska organisationen initierades av en amerikansk volontärbetare under slutet av 2015 men är ännu inte lika etablerad som den svenska. I stor utsträckning delar de dock målsättningar. Bland annat finns en gemensam strävan om att porträttera Kibera på ett rättvist sätt, i kontrast till de många insamlingskampanjer som ofta förmedlar hopplöshet och förtvivlan. Wale Wale Sweden (2017) beskriver ambitionen på följande sätt: ”De ungdomar som står i fokus för våra projekt är starka, fritt tänkande individer och inte hjälplösa offer, det är det vi vill kommunicera till vår omvärld genom text, bild och film”. En annan målsättning är att främja utbyten mellan svenskar, amerikaner och kenyaner. Det sker framförallt genom att förmedla kontakt mellan volontärer och Wale Wale Kenya. Organisationen ser även positivt på samarbeten med svenska och amerikanska fritidsgårdar eller skolklasser. Wale Wale USA uppvisar på sin hemsida ett utpräglat program för brevväxling mellan skolelever och kenyanska ungdomar. Förhoppningen är att kommunikationen på sikt kan bidra till att minska västvärldens fördomar om Afrika som en kontinent färgad av krig, korruption och fattigdom.

4.4.5 Volontärer och praktikanter

Utöver medlemmar, Adhiambo, Ericsson samt systerorganisationer bidrar volontärer och praktikanter till verksamheten. Frivilligarbetare besöker Wale Wale Kenya under perioder som omfattar två veckor och uppåt. En praktikplats är kostnadsfri och specifika krav på erfarenheter eller utbildning ställs inte. De flesta som söker sig till organisationen ägnar sig dock åt samhällsvetenskapliga studier. För att bredda kompetensen hos besökarna inleddes under 2016 ett samarbete med kårforeningen React på Chalmers Tekniska Högskola, vilket öppnade upp för framtida samarbeten med ingenjörsstudenter.

Arbetsuppgifter för praktikanter varierar beroende på studier och intressen. Vanligt är ansvar för administrativa uppgifter med fokus på att söka finansiellt stöd. Många väljer även att delta i dagliga aktiviteter som dans, film och musik. Utöver de faktiska arbetsinsatserna är volontärer på flera sätt en viktig tillgång då de kompletterar organisationen med ny kunskap, nya synsätt och perspektiv. I mötet mellan de kenyanska ungdomarna och västerländska besökarna uppstår ofta vänskap, vilket innebär ett värdefullt utbyte för båda parter. Dessutom kan besökare bidra till att öka organisationens kännedom bland bekanta vilket vidgar Wale Wales nätverk av bidragsgivare på sikt.

4.4.6 Kommunikation

Nyckeln för att uppnå hög transparens, ett av organisationens ledord, är god kommunikation. Nedan beskrivs vilken typ av kommunikation som sker internt såväl som externt.

4.4.6.1 Intern kommunikation

Då en styrelse utsetts för att leda och styra organisationen är det vanligt att beslut fattas med en minoritet av medlemmarna närvarande. För att övriga ska ha möjlighet att uttrycka åsikter gällande de beslut som tas behöver informationen delas internt. Som följd av att flera av ungdomarna saknar tillgång till mobiltelefon samt internetuppkoppling utanför centret, är digitala kanaler uteslagna. Det begränsar därmed valmöjligheten till informativa lappar som fästs på ungdomscentrets väggar. Vid tillfället för denna fältstudie sitter två lappar fästa på en av väggarna i danssalen som informerar om nya regler angående danslektionerna samt ett extrainsatt styrelsemöte. Det låga medlemsantalet tillåter även effektiv kommunikationsspridning medlemmarna emellan. I fall där styrelsen fattar beslut av större omfattning kan allmänna samlingar av hela organisationen vara aktuellt.

Samarbetet mellan Wale Wale Kenya och systerorganisationerna bygger på ett stort ömsesidigt förtroende. För att bibehålla tilltron är det av stor vikt att transparens råder gällande de aktiviteter som pågår och planeras i respektive verksamhet, vilket uppnås genom kontinuerliga uppdateringar. Det faktum att delorganisationerna är spridda över tre världsdelar kräver digital kommunikation. I dagsläget består den av formell kommunikation via mail såväl som informella konversationer via privata Facebook-konton. Med jämna mellanrum hålls även Skype-möten för att bevara en familjär och avslappnad relation. I dagsläget sker inget direkt informationsutbyte mellan den svenska och amerikanska organisationen.

4.4.6.2 Extern kommunikation

För att motivera nuvarande bidragsgivare att fortsätta stötta organisationen samt attrahera nya, är marknadsföring en central del av det dagliga arbetet. Exponering av organisationen kan även leda till ytterligare samarbeten med studenter och volontärer. Högst ansvarig för marknadsföring är den kommunikationsansvarige. Det operativa arbetet sköts dock tillsammans med praktikanter, volontärer samt medlemmar. Innehåll publiceras flera gånger per vecka i de sociala medier som brukas; Instagram, Facebook och Twitter. Språket som används är primärt engelska. Facebooksidan har störst räckvidd med 2103 gilla-markeringar i skrivande stund. Inläggets innehåll varierar mellan allt från uppdatering om dagliga aktiviteter till personliga berättelser om medlemmar. Ofta inkluderas fotografier, film och musik producerat inom organisationen. Denna typ av kreativt innehåll finns även att tillgå på organisationens Youtube och Soundcloud-kanaler.

Löpande kommunikation via sociala medier kompletteras med den något mer statiska hemsidan. Den innehåller bland annat information om organisationens syfte och mål, aktiva projekt, tjänster samt hur man på olika sätt kan engagera sig eller donera pengar. Dessutom innehåller sidan en blogg vilken likt övriga digitala kanaler uppdateras med viss frekvens. Nyligen uppdaterades hemsidans gränssnitt för att skapa enhetlighet med den grafiska profilen för insamlingen *Share a Square*, närmare beskriven i avsnitt 4.4.7.1 *Donationer*. Även Wale Wale Sweden och Wale Wale USA har egna hemsidor som främst riktar sig mot svenska respektive amerikanska intressenter. Innehållet på dessa sidor är liknande det som återfinns på den kenyanska, med viss lokala anpassningar. Förutom ovan beskrivna kommunikationskanaler erhåller aktiva månadsgivare även nyhetsbrev via mail.

Ytterligare en strategi för att öka organisationens kännedom är publikation av framgångsrika artister och idrottsstjärnor. FN:s livsmedelsprogram lanserade i början av 2015 kampanjen *805 Miljoner Namn* med Zlatan Ibrahimovic som frontfigur. Wale Wale Kenyas ungdomar publicerade kort därefter ett svar i form av en film med titeln *We Are The Names of Your Body* där temat är hunger i Kibera. Kortfilmen uppmärksammades av Ibrahimovic som spred en länk till klippet i sina sociala medier. Under 2014 medverkade även organisationens dansare i en musikvideo till låten "Baby Love" av franska artisten Petite Meller som i skrivande stund visats över nio miljoner gånger på YouTube.

4.4.6.3 Synlighet i Kibera och Kenya

Som tidigare nämnt är Wale Wale Kenyas ambition att på lång sikt bidra till positiv utveckling av Kenya som helhet via demokratisering av samhället samt förändrade normer. Strategin som tillämpas för att åstadkomma förändring bortom den egna organisationens gränser är främst exponering i lokala sammanhang. Konceptet *Outreach* innebär publika framträdanden i Kibera med inslag av dans, teater och musik. Föreställningarna innehåller ofta normativa budskap för att utbilda åskådarna i ämnen som exempelvis mänskliga rättigheter. Medlemmar beskriver *Outreach* som ett sätt att attrahera fler medlemmar, öka kännedomen om organisationen samt bidra till långsiktig måluppfyllnad.

Under hösten 2016 genomfördes ett liknande koncept i större skala tack vare bistånd från den svenska organisationen Forum Syd. Föreställningen *Don't Beat Our Future* sattes samman för att skapa medvetenhet kring barnaga, vilket är vanligt förekommande i landet. Ett budskap i

linje med Forum Syds vision att stärka mänskliga rättigheter. Delar av den musik som ingick i föreställningen producerades av medlemmarna och bidrog till att förstärka budskapet med texter om det aktuella ämnet. Räckvidden var denna gång långt bortom Kibera - tusentals åskådare tog del av föreställningen under åtta framträdanden på landsbygden i västra Kenya.

Även om intresset för organisationen är stort i samband med publika uppträdanden, uppger ungdomarna att nya medlemmar lättast nås genom vänner och bekanta. Nuvarande medlemmar bidrar exempelvis till att synliggöra organisationen genom privata konton på sociala medier och i möten utanför Wale Wale Kenya.

4.4.6.4 Kunskapsöverföring

Det faktum att styrelsen byts ut årligen samt att volontärarbetare tjänstgör under en begränsad tid, innebär hög omsättning av kompetens och kunskap inom organisationen. Trots det upplever flera av styrelsemedlemmarna att informationsutbytet inom Wale Wale Kenya fungerar bra. De uppger att de agerar mentorer åt varandra för att snabbt komma till rätta med nya arbetsuppgifter. Några överlämningsdokument innehållande lärdomar från föregående år, eller instruktioner för hur uppgifter lättast sköts förekommer inte. Däremot bidrar stadgan och anställningskontrakt med vissa direktiv gällande de ansvarsområden som tillfaller specifika poster. En av de tillfrågade tycker dock att mer utförliga, skriftliga instruktioner hade underlättat.

De praktikanter som intervjuats uppger att en formell introduktion till arbetsuppgifterna uteblev när de anlände till Nairobi. Det kan delvis förklaras med att Petter Ericsson, som tidigare tagit ansvar för besökare, under våren spenderat mycket tid i Sverige. En av praktikanterna uppger att denne uppskattade att det fanns möjlighet att bilda sig en egen uppfattning om organisationen innan en formell introduktion, men framhåller att den uppfattningen eventuellt inte delas av alla. Fortsättningsvis ansvarar organisationens verkställande direktör för att fördela arbetsuppgifter samt tillhandahålla för uppgiften nödvändig information. Dokument som upprättas under tjänstgöring sparas på Google Drive vilket underlättar arbetet för nuvarande och kommande praktikanter.

4.4.7 Finansiering

Trots att Wale Wale likt andra icke-vinstdrivande verksamheter inte har som målsättning att generera intäkter, finns givetvis kostnader att täcka. Till löpande utgifter hör exempelvis hyra, elektricitet, vatten och internetanslutning. Som tidigare nämnts har systerorganisationerna upprättats huvudsakligen med syftet att erbjuda finansiellt stöd till Wale Wale Kenya. Därmed är de i högsta grad inblandade i aktiviteter som rör insamling av monetära medel. I dagsläget används tre primära intäktskällor som garanterar organisationens fortsatta verksamhet.

4.4.7.1 Donationer

Donationer från såväl privatpersoner som företag är en viktig intäktskälla. Huvudsakligen används dessa bidrag till att täcka verksamhetens löpande kostnader under året. De flesta donationer inkommer via systerorganisationerna som attraherar svenska och amerikanska bidragsgivare. Bland dem finns en skara månadsgivare som skänker pengar kontinuerligt,

i dagsläget ungefär 7000 kronor per månad. Målsättningen är att öka detta belopp då regelbundna inkomster skapar ekonomisk trygghet. Företagsdonationer, övriga gåvor samt intäkter från mindre evenemang via Wale Wale Sweden uppgick till närmare 150 000 SEK under 2016. Årligen anordnas dessutom School Fee Campaign vilket innebär insamling av skolavgifter för medlemmarna. Kampanjen har hittills varit framgångsrik och tillåter Wale Wale att förse omkring 15 ungdomar med studier i *secondary school*, motsvarande svensk gymnasienivå.

Nyligen testades även konceptet *donationsbaserad gräsrotsfinansiering* för första gången, det vill säga att söka donationer via internetbaserade nätverk. I samarbete med Wale Wale USA lanserades då kampanjen *Share a Square* via nätverket Crowdrise. Målsättningen är att samla in 100 000 USD till ett tomtköp, vilket är första steget i realiseringen av framtidsprojektet Wale Wale Future Center som beskrivs närmare i avsnitt 4.5 *Framtida målsättningar*. Kampanjen har hittills genererat drygt 16 000 USD och är fortsatt aktiv.

4.4.7.2 Bistånd

Att vara verksam inom utvecklingssektorn innebär möjlighet att ansöka om bistånd. Det faktum att Wale Wale är verksamma i flera länder, kvalificerar organisationen i ytterligare sammanhang. Vad som i många fall är en ytterst tidskrävande ansökningsprocess kan ge god lönsamheten då beloppen i regel är större än de som erhålls via donationer. I arbetet med att söka efter samt genomföra ansökningar delas ansvaret mellan samtliga delar av verksamheten i större eller mindre utsträckning.

Bidrag har tidigare erhållits från bland annat Forum Syd och franska ambassaden. Det förstnämnda möjliggjorde ovan nämnda turné med dansföreställningen *Don't Beat Our Future*. Franska ambassaden stöttade Wale Wales musikprojekt i sådan utsträckning att en musikstudio kunde upprättas.

4.4.7.3 Lokala intäkter

Slutligen genereras en del av intäkterna lokalt i Kenya genom aktiviteter som utförs av ungdomarna. Flera av de projekt som beskrivs utförligare i avsnitt 4.4.8 *Projekt*, öppnar upp för exploatering av vinstdrivande affärsmodeller inom organisationen, det vill säga, ökar möjligheten att vara självförsörjande i större utsträckning. Exempelvis finns ambitioner om att göra musikstudion tillgänglig för uthyrning och inspelning för lokala artister. Redan idag erbjuds tjänster som dansföreställningar, trum- och danslektioner, smyckesworkshops, uthyrning av ljudsystem samt film- och fototjänster. För turister och besökare anordnas även personlig guidning genom Kibera, så kallade *slum walks*. Trots många potentiella inkomstkällor lokalt är beloppen förhållandevis små relativt donationer och bistånd.

4.4.8 Projekt

För att bidra till uppfyllande av mål och visioner drivs ett flertal projekt, de flesta med fokus på kreativitet för att utveckla ungdomarna som individer. Varje projekt leds av en projektledare med ansvar för att säkerställa kontinuerliga framsteg. Detta avsnitt presenterar samtliga för tillfället aktiva projekt samt dess syfte.

4.4.8.1 Dans

Dans är otvivelaktigt den aktivitet som engagerar flest av Wale Wale Kenyas medlemmar och har länge varit en del av kärnverksamheten. Vanligtvis blandas inslag av dansstilar som jazz, hiphop, salsa, afrikansk och modern dans. Ordinarie danslokal i ungdomscentret tillåter dock enbart att ett fåtal ungdomar erhåller kvalitativ dansundervisning på grund av dess begränsade storlek. Varje kväll under vardagarna, samt på lördag förmiddag deltar trots det, nästan samtliga medlemmar. Av denna anledning flyttas aktiviteten under fredagar och lördagar till en närliggande byggnad där utrymmet inte begränsar utsvävande rörelser. Att döma av den entusiasm och glädje som fyller danslokalen är aktiviteten mycket uppskattad bland medlemmarna.

4.4.8.2 Film och foto

Ungdomscentret tillhandahåller kameror, datorer och mjukvara för redigering vilket möjliggör både fotografering och filminspelning. Digitala konstformer har under flera år varit ett sätt för ungdomarna att lyfta viktiga samhällsfrågor samt porträttera vardagen i Kibera. Organisationens YouTube-kanal innehåller närmare 40 klipp varav alla producerade och regisserade av ungdomarna. Utbudet varierar mellan dansklipp såväl som klipp från dagliga aktiviteter. Förberedelser inför samt turnén *Don't Beat Our Future* filmatiserades och sattes samman till en timslång dokumentär vilken bland annat kunde användas för att återkoppla till Forum Syd. En av de äldre medlemmarna upptäckte tidigt intresse och talang för fotografi vilket resulterade i ett stipendium till universitetet Africa Digital Media Institute. Efter avslutad utbildning fick denna medlem även möjlighet att praktisera sex veckor hos en fotograf i USA.

4.4.8.3 Musik

En annan kreativ aktivitet som centret tillhandahåller är möjligheten att producera musik. Ett av rummen är tillägnat musikprojektet och rymmer en studio med inspelningsmöjligheter, finansierad av franska ambassaden. För tillfället produceras framförallt rap-låtar vilka precis som filmprojekten speglar förhållandena i Kibera. Musiken publiceras på Soundcloud via kontot tillhörande det egna skivbolaget *Wale Records* eller ungdomarnas privata kanaler för att vara tillgänglig för allmänheten.

4.4.8.4 Konst

Ett förhållandevis litet projekt som dock gradvis ges allt större utrymme är konstprojektet. Det utgörs av två delar, undervisning och praktiskt skapande. En av ungdomarna har visat särskild talang för måleri och leder lektioner för övriga medlemmar med jämna mellanrum. Nyligen har även pärlor köpts in för att initiera smyckestillverkning. Smyckena finns till försäljning i en webbutik hos Tictail under namnet *Beads of Africa*.

4.4.8.5 Matlagning

Många familjer i Kibera har stora svårigheter att täcka löpande såväl som fasta kostnader relaterade till hushållet. Wale Wale Kenya saknar möjlighet att stötta dessa familjer ekonomiskt, men försöker underlätta genom att servera ungdomarna lunch en gång i veckan vilket

innebär en mun mindre att mätta. Måltiden tillagas och serveras på lördagar samt under kristna högtider till samtliga medlemmar i det kök som finns att tillgå i centret.

Tidigare drev ungdomarna restaurangen *Check Point* i närheten av centret där det serverades mat till Kiberas invånare. Delverksamhetens lönsamhet var dock inte tillräckligt hög vilket ledde till att restaurangen lades ned. Istället har verksamheten till viss del fortsatt internt genom att volontärer och praktikanter har möjlighet att beställa lunch under vardagar. Denna service fungerar betydligt bättre då västerländska besökare ger utrymme för något högre priser och därmed större marginaler. Kombinationen av att erhålla lunch samtidigt som Wale Wale Kenya stöttas finansiellt är uppskattad av besökarna.

4.4.8.6 Fotboll

För medlemmar under 14 år finns möjlighet att spela i organisationens fotbollslag Wale Wale Football Club. På lagets träningar som hålls på lördagar och söndagar är dock alla välkomna att delta oavsett ålder. Laget deltar ibland i lokala turneringar vilket bidrar till att synliggöra Wale Wale Kenya ytterligare.

4.4.8.7 Skolavgifter och läxhjälp

Vikten av akademisk utbildning för att förbättra livsvillkor för individer, samt ge positiva synergieffekter för hela samhällen har dokumenterats under lång tid. Det leder till att föräldrar i Kibera ofta prioriterar barnens skolgång högt. Trots det är det många som inte har råd att finansiera studierna som ofta är kostsamma. Mot denna bakgrund anordnas ovan nämnda skolavgiftskampanj årligen för att garantera att medlemmarna erhåller utbildning.

Betald skolgång är dock inte alltid ekvivalent med lyckade studier. För skolelever i Nairobis slumområden beskriver verkställande direktören på CSUDP situationen på följande sätt:

Ett barn kan inte komma hem efter skolan för att läsa läxor då husen är 10 gånger 10 meter. Där lagar mamman mat, tvättar, där sover familjen, allt händer där. Så det går inte ens att finna utrymme för att läsa en bok. Lägg sedan till faktumet att belysningen utgörs av lyktor och så vidare [...] Skolorna de går till, skolorna i slummen, har klasser med 50, 60, 70 elever. Läraren har ingen tid att spendera på enskilda elever, därför får man kämpa som barn.

För att i större utsträckning än skolorna ha möjlighet att fånga upp elever med behov av extra undervisning eller enbart erbjuda en lugn studiemiljö, bistår Wale Wale Kenya därför även med läxhjälp. Inom organisationen kallas initiativet *Academic Follow-up* vilket innebär studiestöd en timme varje vardagseftermiddag innan övriga aktiviteter börjar. Undervisningen leds av de äldre medlemmarna med hjälp av praktikanter och volontärer.

4.5 Framtida målsättningar

Den strategi för långsiktig utveckling som Wale Wale valt att implementera är att låta dess medlemmar ta del av nyttan genom deltagande. Medlemmar förväntas i hög grad vara närvarande och aktiva, vilket resulterar i att organisationen inte har större kapacitet

än att hantera en relativt koncentrerad grupp ungdomar. I fallstudiens intervjuer med externa aktörer, verkande inom bistånd och utveckling framkom frekvent kritik angående hur organisationens filosofi kan bedömas vara exkluderande. Medvetena om de kritiska rösterna, har Wale Wale Kenyas grundare sammanställt organisationens långsiktiga målsättning, vilken i huvudsak innefattar att nå ut till en större andel ungdomar och således öka organisationens påverkan på samhället som helhet. Denna vision är kopplad till det tema som återkommer i intervjuer med medlemmar såsom utomstående parter - att rådande levnadsvillkor och normer i Kibera fostrar kortsiktigt tänkande. Det medför en delvis aktsam inställning till investeringar i området då många ifrågasätter huruvida organisationen har förmåga att arbeta strategiskt med långsiktiga målsättningar. Utifrån dessa omständigheter har Wale Wale initierat ett storskaligt projekt som eftersträvar att utmana bilden av Kibera som en förlorad stadsdel och som ett nödvändigt steg mot målsättningen att bli en stor och inflytelserik organisation.

Projektet innefattar framförallt upprättandet av en byggnad, vid namn Wale Wale Future Center, som förväntas åstadkomma en betydande ökning av organisationens nuvarande medlemskapacitet. En arkitektstudent från Chalmers Tekniska Högskola konstruerade år 2015 ritningar på Wale Wale Future Center, som genom sin iögonfallande skepnad avser kommunicera betydelsen av investeringar i Kibera och dess unga befolkning. Genom det nätverk som Wale Wale utformat med universitet i Sverige, och framförallt Göteborg har organisationen kunnat tillgodose sig viktiga kompetenser för projektets realiserande. Hittills framtaget material är omfattande och innefattar exempelvis planlösning, system för vattenförsörjning samt anpassat material till klimat och omgivning. Därutöver utreds hur dess elektricitetsförsörjning skulle effektiviseras bäst i nuläget genom en grupp mastersstudenter.

Expansionen innefattar en avsevärd uppskalning av de aktiviteter som erbjuds för tillfället. Byggnaden som består av fyra våningar kommer exempelvis innefatta ny danslokal, restaurang, bibliotek och musikstudio. Wale Wale Kenyas vision inkluderar även att upprätta ett högstadium inom lokalerna. Ambitionen är att Wale Wale Future Center ska färdigställas år 2023. Huset är utformat för att de nya lokalerna ska gå att utnyttja stegvis i takt med upprättandet. För tillfället präglas organisationen i stor utsträckning av insamlingskampanjen som ska finansiera tomten. Den sammanställda budgeten uppgår till 90 miljoner KES vilket markant särställer projektet från insamlingsarbeten genomförda dessförinnan. På lång sikt förväntas Wale Wale Future Center kunna generera intäkter organisationen inte erhåller för tillfället. Danslokal och musikstudio planeras vara uthyrningsbara och ett galleri ska upprättas med avsikten att visa upp verk framställda av lokala konstnärer.

Förverkligandet av Wale Wale Future Center visar sig inte endast vara beroende av införskaffning av ekonomiska medel. Genom fallstudien framkommer ett flertal potentiella hinder till organisationens tillväxtplaner. Exempelvis finns viss oro hos styrelsemedlemmar i Wale Wale Sweden gällande huruvida större monetära flöden innebär utökad risk för korruption inom organisationen, ett tidigare erkänt problem inom utvecklingsarbete och framförallt inom Kenya. Det förekommer även oro för hur invånare i Kibera ska reagera på upprättandet av Wale Wale Future Center. En faktor som representerar för den svenska ambassaden ifrågasätter är hur byggnadens utseende kommer mottas. Byggnaden står i stark kontrast till övriga stadsbilden, vilket enligt dem kan riskera att ge upphov till avundsjuka. Då Wale Wale Kenya till mycket är ett nätverk tror representanterna för den svenska ambassaden att

byggnaden riskerar frambringa ifrågasättande gällande organisationens val av medlemmar. Grundaren Adhiambo förefaller vara väl medveten om problematiken, då den enskilt största risk hon ser med projektet är antändning av anläggningen i samband med det uppkommande valet. Detta med de våldsamma upploppen kring valet 2007 i åtanke, då Kibera drabbades hårt. Flera intervjuobjekt uttrycker även oro för hur myndigheter kommer att reagera på tillväxten. Styrelsens kommunikationsansvarig menar att lokala myndigheter inte alltid agerar samarbetsvilligt när organisationer växer likt Wale Wale Kenya planerat. Projektet innefattar även en skolverksamhet vilken anses underlätta dess genomförande med myndigheter enligt en av organisationens medlemmar. Styrelsens kommunikationsansvarig menar att de inte skulle uppskatta ett stort center där ungdomar "bara dansar och skådespelar".

Den fråga som i högst grad är central för organisationens framtidsvision är i vilken utformning medlemmars styrning kan bevaras. Med sådan omfattande uppskalning förväntas totala arbetsbördan tilltaga i tid såväl som komplexitet. Genom intervjuer understryker dock praktikanter, representanter från styrelsen samt medlemmar vikten av fortsatt medlemsstyre. Grundaren Adhiambo belyser även att organisationens mål alltid varit att Wale Wale Kenya ska kännas som ett andra hem samt betydelsen av bevarandet av detta oavsett verksamhetens omfattning. Den strategi som författats inom organisationen för beredskap inför kommande omställning behandlar istället framförallt separationen av *management* och *governance*, vilket förväntas vara slutfört vid Wale Wale Future Centers färdigställande.

5

Diskussion

Följande kapitel analyserar Wale Wales organisatoriska utmaningar genom att applicera teoretiskt ramverk på genomförd fallstudie. Diskussionen inleds med motivering till varför de studerade områden är relevanta för organisationen. Detta följs av en förklaring till varför respektive område utgör en potentiell utmaning för Wale Wales samt hur dessa kan hanteras.

5.1 Identifiering av managementutmaningar

Ett av Wale Wales Kenyas syften är att vara en del av demokratiseringsprocessen i landet. Ett delmål för att uppnå detta består av att göra den egna organisationen mer jämställd, utifrån termer av kön, ålder och etnicitet. För att åstadkomma detta måste organisationen förändra normer och attityder i samhället men möjligtvis även internt hos Wale Wales Kenya. Andra delmål och vägar för att uppnå syftet handlar till exempel om att låta medlemmarna växa med ansvar och själva vara en central del av styrningen. Kopplat till dessa delmål finns eventuell problematik gällande i vilken grad yttre samt inre förutsättningar påverkar hur lyckade och framgångsrika Wale Wales Kenya kan bli. En del av diskussionen kommer därför vara centrerad kring att utreda vilka utmaningar en organisation ställs inför när de vill förändra normer och attityder, vilka sätt förändring kan ske på samt motivera varför detta är en angelägenhet för ledningen. Dessutom diskuteras vikten av att vara medveten om sin kultur.

För att uppnå en fördelaktig organisationsstyrning identifieras olika utmaningar kopplat till detta. I nuläget är projektledarna en del av styrelsen vilket leder till att *management* och *governance* ej är separerat, vilket krävs för en fördelaktig styrning. Separationen kan dock medföra att problem uppstår mellan parterna, vilka diskuteras i termer av agentteorin. De utmaningar som kopplas till denna teori är idag inte närvarande men antas formas i takt med att organisationen växer. Då Wale Wales Kenya strävar efter att vara en transparent organisation berör diskussionen även vikten av vertikal samt horisontell transparens.

För att kunna erhålla ett mer frekvent flöde av finansiella medel i takt med allt mer konkurrensintensiva marknader blir behovet av prestationsmätning allt större. För att uppnå målsättningar som expansion av verksamheten blir intern utvärdering likaså en strategisk uppgift. Wale Wales Kenya bedriver i nuläget intern utvärdering i den grad att organisatoriska motgångar och nederlag identifieras men dessa riskerar att uppmärksammas försent eller inte alls på grund av diskontinuitet. Prestationsmätt vilka representerar mjuka värden har i dagsläget inte formulerats av organisationen och detta äventyrar därmed Wale Wales Kenyas möjligheter att motivera bidragsgivare. Således faller prestationsmätning och intern utvärdering ut som två interna utmaningar. Införande av prestationsmätt och en mer frekvent

utvärdering är för organisationen fördelaktigt och bör övervägas. Följaktligen ligger fokus i nedanstående diskussion på effekter av implementation av nämnda faktorer.

Utifrån Wale Wale Kenyas målsättning om expansion av sin verksamhet har behovet av större ekonomiska resurser identifierats. I nuläget är organisationen i stor utsträckning beroende av intäkter från den svenska verksamheten, men målsättningen är att genom Wale Wale Future Center kunna generera nya intäktsströmmar. Som en icke-vinstdrivande organisation utgör finansiella sakfrågor ett komplicerat område där Wale Wale behöver väga faktorer som legitimitet gentemot intäkter från eventuella samarbeten och aktiviteter. Utformandet av organisationens intäktsportfölj påverkar därmed verksamheten i fler avseenden än de ekonomiska. Bevarande av värdegrund i samband med ekonomisk tillväxt är således centralt och temat finansiell hållbarhet bedöms vara en väsentlig utmaning inom *management* av icke-vinstdrivande organisationer. Diskussionen berör exempelvis hur Wale Wale Kenya bör ställa sig inför rådande trend av kommersialisering och vilka effekter nuvarande intäktsmodell har medfört.

Intern kommunikation anses vidare vara en nyckelfaktor för en välfungerande verksamhet. Det bidrar till organisatorisk transparens, ökat engagemang och möjliggör en effektiv verksamhet där informationsutbyte och kunskapsöverföring sker framgångsrikt. Beträffande Wale Wale Kenyas målsättning om bedrivandet och utvecklingen av en ungdomsstyrd organisation blir kommunikation en viktig faktor. Intern kommunikation och kunskapsöverföring är i dagsläget delvis bristande och vid fortsatt bristfällighet inom denna struktur riskerar organisationens möjlighet till påverkan att försvagas. Följande diskussion berör följaktligen de effekter ett ineffektivt kommunikations- och kunskapsöverföringssystem medför.

5.2 Organisationskultur

Som framgick i beskrivningen av förhållandena i Kenya och Kibera råder vissa förutsättningar som Wale Wale Kenya måste anpassa och förhålla sig till. Både Hofstede (2001) och Lewis (2002) menar att den omgivande kulturen är något som får implikationer på kulturen i den egna organisationen och dess möjligheter att nå vissa mål. Det krävs därför att en organisation är medveten om och kommunicerar till dess medlemmar vilka effekter som kan komma av den omgivande kulturen.

Ett av Wale Wale Kenyas syften är att vara en aktiv och påverkande del av demokratiseringen av Kenya. För att uppnå detta arbetar de aktivt med värderingar och målsättningar. En sådan värdering är att organisationen ska verka för jämställdhet i flera olika dimensioner. För att åstadkomma detta krävs det att organisationen lyckas bryta attityder gentemot allas lika rätt att påverka samhället men kanske även normer internt. Gällande jämställdhet mellan könen är attityden i Kenya av beskyddande karaktär där kvinnor har en mer tillbakadragen roll. Detta innebär en ökad svårighet för Wale Wale Kenya att engagera kvinnor vars närvaro är viktig för att organisationen ska vara jämställd samt bidra till ett mer jämställt samhälle. Den svenska systerorganisationen har lyft fram kritik gällande sammansättningen av den nuvarande styrelsen och uppmanar Wale Wale Kenya att arbeta mer aktivt med att uppnå en jämn uppdelning av könen bland medlemmar och styrelseledamöter.

Fallstudien pekar på att etnicitet spelar en stor roll i Kibera och det i vissa avseenden kan

vara svårt att verka för samarbeten över folkgrupper. Detta är något som Wale Wale Kenya arbetar med att motverka då de vill att organisationen ska återspegla befolkningen i Kibera. Ett sätt som påverkan av den yttre kulturen, med andra ord svårigheterna med samarbete mellan etniciteter, på den egna organisationskulturen kan minskas är Wale Wale Kenyas modell med praktikanter och volontärer. Genom att låta personer, med varierande bakgrund som skiljer sig från Kiberas, cirkulera genom organisationen kan attityderna förändras. På så sätt minimeras risken att organisationen förblir homogen eller att attityden gentemot andra etniciteter utgör ett hinder för vidare expansion - till exempel att utomstående undviker att bli medlem i organisationen på grund av dessa faktorer. Detta stärks av Scheins (2006) teorier om hur en organisationskultur kan förändras när organisationens sammansättning ändras.

I Kenya är organisationer vanligtvis toppstyrda med stora maktavstånd mellan personer på olika nivåer. Detta står i stark kontrast gentemot hur Wale Wale Kenya är organiserat, vilket också är en av anledningarna till att verksamheten påbörjades. Organisationen präglas istället av en styrning som utgår från medlemmarna. Detta innebär att det på sikt möjligtvis, om än med begränsad sannolikhet, kan finnas en risk i den diskrepans som råder mellan kulturen i Kenya och det sätt som Wale Wale Kenya är strukturerat på. Med utgångspunkt ur Lewis (2002) teorier om subkulturer är det möjligt att en expansion skulle kunna leda till att Wale Wale Kenya består av ett antal mindre subkulturer som i sin tur hamnar i konflikter baserat på de kulturella inslag som finns i omgivningen, till exempel en kamp om makt på grund av hierarkiskt tänk. Samtidigt ska en sådan risk inte överskattas då en stor del av den befintliga kulturen är den jämställda relationen mellan medlemmar vilket också anses vara en av de viktigaste aspekterna att behålla.

Som tidigare nämnt driver Wale Wale ett projekt kallat Wale Wale Future Center, vilket vid genomförande skulle innebära en kraftig tillväxt av organisationen. Även om projektet redan initierats ligger slutmålet långt bort i tiden. Detta kräver att organisationen arbetar långsiktigt och systematiskt mot målet. Ett problem kan då finnas i huruvida den nuvarande kulturen, dels internt men även i omgivningen, stödjer ett sådant tänkande. Baserat på genomförd fallstudie och information från intervjuobjekt med insikt i Kibera, framkom att det finns tecken på att dess invånare är mer benägna att sätta kortsiktiga mål och prioritera resultat som ligger nära i tiden. Cameron och Quinn (2005) hävdar att organisationskulturen är en av de mest avgörande faktorerna för den långsiktiga framgången. Då krävs det att den kultur som råder ligger i linje med de resultat som vill uppnås. Det är dock viktigt att poängtera att den egna organisationskulturen kan skilja sig från omgivningens vilket innebär att medlemmarnas konsensus kring det långsiktiga målet med Wale Wale Future Center kan övervinna den lokala kulturen.

Den egna kulturen är svårare att diagnostisera då det, baserat på en tidsbegränsad fallstudie, saknas tillräcklig information för att göra en rättvis analys. Dock karaktäriseras organisationen av täta relationer mellan medlemmar vilket också anses vara en av de viktigaste aspekterna för varför medlemmar söker sig till Wale Wale Kenya. Ur denna kultur kan det dock uppstå en viss problematik, till exempel riskerar det leda till svårigheter att styra över andra. Verkställande direktör på CSUDP som träffar många organisationer genom sitt arbete menar att detta kan leda till ett stort fokus på vänskap mellan medlemmar och försämra förmågan att dirigera och leda andra personer. Denna problematik bekräftas också till viss

del genom intervjuer med styrelsemedlemmar i Wale Wale där vissa menar att det kan vara svårt att hålla isär den professionella relationen från den vänskapliga. Å andra sidan är den familjära stämningen, som medlemmarna uttrycker det, en av de mest centrala delarna av organisationen och därmed bör denna bevaras över tid.

Utifrån, bland annat, tidigare nämnda delar av kulturen i Kenya och den egna organisationen riskerar Wale Wale Kenya att stöta på utmaningar. Ett bra ledarskap kan minska de negativa effekterna och dessutom öka möjligheterna att nå sin långsiktiga målsättning. Både Schein (2006) samt Cameron och Quinn (2005) framhäver ledarnas roll i att kartlägga den nuvarande organisationskulturen och dess implikationer, även om de senare är tydligare med att det bör råda konsensus över hela organisationen kring kulturen. Vidare bör organisationen analysera huruvida denna kultur stämmer överens med den målbild som finns. Till exempel behöver Wale Wale Kenya undersöka vilka begränsningar den nuvarande kulturen kan ha på ett framtida projekt som Wale Wale Future Center. Har organisationen förmåga att arbeta med långsiktiga strategier? Samtidigt kan det också krävas en analys av vilken påverkan ett sådant projekt kan ha på organisationen. Går det att bibehålla de täta relationerna mellan medlemmar när organisationen växer så pass kraftigt? Om den nuvarande kulturen inte stämmer överens med de mål och syften som finns uppsatta kan det krävas förändring. Organisationen och framförallt styrelsen måste då identifiera en eftersträvarsvärd kultur och vilka förändringar som bör ske för att åstadkomma detta. Ett problem är att det inte finns någon optimal kultur för varje situation då en organisationskultur ofta innebär kompromisser. Till exempel måste den familjära stämningen vägas mot fördelarna av att kunna styra en organisation mer effektivt. Detta kräver att ledare både har en bra förmåga att identifiera kulturen och dess påverkan samt ett mod att ta avgörande beslut gällande vilka kompromisser som ska väljas.

Sammanfattningsvis måste Wale Wale Kenya vara medveten om hur kulturen runtomkring påverkar, hur den egna kulturen ser ut och vilka begränsningar det får gentemot sitt syfte. Men de bör också betona de styrkor som finns inom kulturen för att stärka den nuvarande organisationen. Vissa aspekter av organisationskulturen tillhör de centrala delarna av Wale Wale värdegrund och är det som i slutänden bör bevaras.

5.3 Styrning, agentteorin & transparens

Att separera *management* från *governance* innebär i Wale Wale Kenyas fall att separera styrelse från projektledare. Idag har projektledarna en plats i styrelsen vilket enligt Carver och Carver (2016) inte är fördelaktigt eftersom projektledarna då i viss mån bestämmer över sig själva. I intervjuer med styrelsemedlemmar framkom att de är medvetna om problemet och vill förändra situationen. Problematiken i nuläget är att det saknas tillräckligt många äldre medlemmar som uppfyller kraven för att antingen ta en plats i styrelsen eller anta rollen som projektledare. Detta leder därmed till att dessa två idag är sammankopplade. I takt med att Wale Wale Kenya växer i antalet medlemmar samt det faktum att medlemmarna blir äldre och mer engagerade är denna sammankoppling något som antagligen inte kommer vara ett markant problem i framtiden. Det kommer med andra ord bli möjligt att separera *management* och *governance* om organisationen kan värva medlemmar av högre ålder som då innehar den kunskap som krävs för att ta sig an en av dessa roller.

Det finns två olika relationer mellan en principal och en agent inom Wale Wale Kenya. Den ena är mellan styrelsen och projektledarna och den andra är relationen mellan styrelsen och ägarna. Det kan vara svårt att definiera ägaren till en icke-vinstdrivande organisation då det inte är lika tydligt som för en vinstdrivande, men Wale Wale Kenya ägs av medlemmarna själva. I den förstnämnda relationen representerar styrelsen principalen och projektledare agenten. Sett ur den andra relationens perspektiv är det istället styrelsen som är agenten och medlemmarna, det vill säga ägarna, motsvarar principalen. De tidigare nämnda problem som kan uppstå inom agentteorin, exempelvis intressekonflikt och informationsasymmetri, är för närvarande inte tydligt märkbara eftersom Wale Wale Kenya är en relativt liten organisation sett till antalet medlemmar. Problemen är dock någonting som kan komma att påverka organisationen i större utsträckning desto större medlemsantalet blir. En egen slutsats är att det bör bli mer komplicerat att övervaka en hel organisation och dess medlemmar ju större den är. Som bekant utgår teorin från att människor alltid agerar utifrån vad som är bäst för dem själva. Detta utgör en risk för att styrelsen eller projektledarna utvecklar sin del av organisationen i den riktning som gynnar dem själva mer än vad det gynnar hela organisationen. Riskerna är alltså att egenintresset för att utvecklas personligen tar över det intresset som finns att hjälpa andra medlemmar. Idag motverkas detta av kontrakt som upprättas med de anställda på Wale Wale Kenya vilket är något som teorin hänvisar till för att förebygga problem. De styrelsemedlemmar som inte är anställda skriver för närvarande inte på något kontrakt, för att säkerställa att allas intressen och mål överensstämmer är detta något som bör övervägas för att undgå risker kopplade till egenintresse. Även den vertikala transparensen är viktig för att förebygga de problem som finns anslutna till agentteorin. Denna typ av transparens förbättrar den interna kommunikationen och försvårar möjligheterna att dölja information för varandra. I en vertikalt transparent organisation har grundare, styrelse och övriga medlemmar likvärdig information och insyn i varandras arbete. Det leder till en högre nivå av tillit och skapar mer gemenskap. Styrelsemedlemmarna anses vara pålitliga och engagerade i att utveckla organisationen till det bättre men i alla organisationer finns det en risk att egenintresset mellan de olika parterna divergerar varvid problemen med agentteorin presenteras.

I icke-vinstdrivande organisationer har donatorer en betydande roll. Connecta (2012) hävdar att förtroende från donatorer leder till framgång och förtroende skapas genom hög transparens inom organisationen. En högre transparens leder till bättre möjligheter att inge förtroende hos donatorer. Med hänsyn till Wale Wales arbete gällande insamling av bidrag till att köpa upp den mark där organisationen är verksam idag, för att sedan bygga Wale Wale Future Center, är det alltså av stor vikt att det finns en välfungerande horisontell transparens. Nuvarande bidragsgivare är främst privatpersoner och företag som har någon typ av relation till organisationen vilket innebär att kravet på horisontell transparens idag inte är speciellt högt. Om visionen om en framtida expansion ska bli verklighet är den utåtriktade transparensen därför något som eventuellt kan utvecklas för att bygga förtroende som attraherar fler bidragsgivare och större bidrag.

5.4 Prestationsmätning

Effektivitet, det vill säga optimerad resursförvaltning, har under de senaste decennierna ökat stadigt inom icke-vinstdrivande organisationer som ett resultat av implementation av

vinstdrivande företags affärsmodeller. Inom områden som strategisk planering, informations-system och marknadsföring visas prov på denna resultatrika utveckling. Trots organisatoriska framgångar gäckas emellertid mätning av prestation av inkompatibilitet mellan strukturen hos icke-vinstdrivande organisationer och klassiska affärsmodeller. Svårigheter med prestationsmätning ger upphov till problematik på ett flertal nivåer inom organisationer och påverkar intern utvärdering såväl som konkurrenskraft (Sawhill och Williamson, 2001).

Framväxten av allt fler profilerade organisationer och ökad konkurrens om samhällets begränsade resurser skapar ett ökat fokus på enskilda organisationers prestation (Ax m.fl., 2015). Förmågan att hantera finansiella medel blir också av allt större vikt i samband med mer konkurrensintensiva marknader. Wale Wale Kenya undgår inte denna ökade konkurrens. Organisationen är liten sett till antalet medlemmar men påverkas trots det av den allt mer tilltagande kampen om bidragsgivares uppmärksamhet och behovet av utvärdering. I dagsläget genomförs kontinuerlig utvärdering av verksamhetens pågående projekt. Detta kan styrkas genom den årligen författade projektplanen och dess kompletterande rapport, skriven i slutet av varje kalenderår. Dessa dokument belyser uppsatta målsättningar samt de framgångar och misslyckanden som kan kopplas till mål och visioner. Den kontinuerliga utvärderingen kan vidare bekräftas genom organisationens veckovisa möten, vilka stödjer verksamhetens mindre projekt. Organisationens frekventa uppdateringar på sociala medier gentemot donatorer samt kontinuerliga kontakt med centrala bidragsgivare visar ytterligare på fortlöpande utvärdering och vidare dess kapacitet att hantera inkommande donationer.

Den interna utvärderingen och externa rapporteringen främjar organisationens fortsatta utveckling men är förhållandevis knapphändig och tycks sakna någon form av utarbetad struktur i högre grad. Försättningsvis kan organisationen anses lida brist på direkt prestationsmätning vilken är kopplad till kortsiktiga resultat såväl som långsiktiga mål. Den utvärdering Wale Wale Kenya företar sig i dagsläget bedöms inte vara av sådan strukturerad form att den kan anses motsvara en direkt prestationsmätning, enligt Ax m.fl. (2015). Således saknas direkta nyckeltal som kan verka som argument för bidragsgivare men också som internt mått på organisatorisk effektivitet och måluppfyllelse. Med avseende på de svårigheter som kan kopplas till utformning av tvetydiga prestationsmått för mjuka värden betraktas denna problematik som en trolig faktor till Wale Wale Kenyas avsaknad av direkta prestationsmått. Försättningsvis kan bristande kunskap även vara en potentiell källa till frånvaro av dessa mått. Samtidigt menar den verkställande direktören för CSUDP att det inte alltid är nödvändigt att påvisa framgång med hjälp av ett konkret prestationsmått. Ett mer resurseffektivt sätt för en mindre organisation kan istället vara att dela med sig av interna framgångssagor. Detta ligger i linje med Wale Wales strävan att porträttera Kibera på ett rättvist sätt och framhålla den kreativitet och entreprenörsanda som finns i området.

Organisationens mål är vidare att delvis möjliggöra tidigare nämnda expansion av verksamheten genom Wale Wale Future Center. Med avseende på denna framtida tillväxt av verksamheten blir behovet av finansiellt stöd allt större på grund av ökade kostnader kopplat till det nya centret. Att kunna skapa ett förtroende hos donatorer blir därför av allt större relevans samtidigt som behovet av en strukturerad utvärderingsprocess och prestationsmätning blir större.

Behovet av en mer kontinuerlig utvärdering ökar i takt med att projektens växer i omfattning.

Den idag årliga utvärderingen riskerar att bli ineffektiv i jämförelse med en mer frekvent analys av organisationens prestationer då icke uppnådda mål uppmärksammas först i slutet av kalenderåret. Det minskar således möjligheten till att nå årligen uppsatta mål och mer långsiktiga visioner. Fördelaktigt är därför, för Wale Wale Kenya, att implementera en mer kontinuerlig utvärderingsprocess där interna kontroller och granskningar genomförs med månadsvisa mellanrum. En mer storskalig verksamhet kräver fortsättningsvis större kontroll. Att ha kännedom om vad organisationen presterar i faktiska tal, trots den icke-vinstdrivande sektorns karaktäristiska mjuka värden, är av betydelse. Detta för att kunna säkerställa att arbetssättet bedrivs på ett effektivt sätt samt att uppsatta mål nås inom given tidsplan. Med avseende på Wale Wale Kenyas idag låga grad av prestationsmätning och osystematiska utvärdering kan framtida problematik i form av minskad konkurrenskraft men även ineffektiv projektledning uppstå. Att införa mer kontinuerliga utvärderingar samt utforma prestationsmått, vilka skildrar de mjuka värden organisationen önskar att påverka, alternativt interna framgångssagor är följaktligen centralt för att undgå oönskade konsekvenser, enligt Sawhill och Williamson (2001).

5.5 Finansiell hållbarhet

För icke-vinstdrivande organisationer förblir ekonomisk hållbarhet alltså ett dilemma. Avvägning mellan finansiellt välmående gentemot verkställande av uppsatta verksamhetsmål resulterar sällan i entydiga svar. Under senare decennier har kommersialiseringen av icke-vinstdrivande organisationer lyfts fram som en framgångsrik metod för identifiering av nya intäktskällor vilket på sikt kan resultera i helt eller delvis självförsörjande verksamheter. Inom forskning kring ekonomisk hållbarhet råder delade meningar om huruvida en differentierad eller en koncentrerad intäktsportfölj lämpar icke-vinstdrivande verksamheter bäst. Vad som kan konstateras är att ökad konkurrens mellan denna typ av verksamheter har medfört högre krav på finansiell transparens, innovationsförmåga och prestation.

Beträffande Wale Wale Kenya och deras ekonomiska långsiktighet behöver organisationen och frågeställningen analyseras utifrån den kontext de befinner sig i. Enligt Robbins (2012) är Kibera ett oerhört NGO-tätt område vilket utgör ett problematiskt faktum. Som liten aktör på en sådan utsatt marknad har Wale Wale Kenya, enligt representanter från Wale Wale Sweden, hittills haft svårt med tillgodoseende av större donationer. Förutom ett fåtal samarbeten med exempelvis franska ambassaden kan i nuläget en majoritet av inkommande donationer härledas till tidigare praktikanter och volontärer samt anhöriga till dessa, vilka inkommer genom den svenska organisationen. Huruvida denna intäktsportfölj är koncentrerad eller differentierad beror på vilket perspektiv på organisationen som appliceras. Utgår analysen från verksamheten i Kenya har rådande utformning av samarbetet mellan dessa delorganisationer resulterat i koncentration av en betydande andel av intäkterna. Utifrån Wale Wale Swedens synvinkel utgör dock dessa intäkter från fristående månadsgivare en differentierad inkomst. Den samarbetsmodell som används har medfört en betydande lättnad av arbetsbörda för delorganisationen Wale Wale Kenya, vilket har möjliggjorts genom att Wale Wale Sweden sedan 2016 åtagit sig ett större administrativt ansvar, uppger representanter från sistnämnda organisation. Verksamheten i sin helhet bör genom denna modell ha funnit en god kompromiss på avvägningen mellan koncentration och spridning av dessa donationer. Wale Wale har även genom verksamheten i Sverige lyckats upprätta

en modell som framgångsrikt tillgodosett dem med kostnadsfri, utbildad arbetskraft. Med det kontinuerliga flödet av praktikanter från svenska universitet kan organisationen minska sina lönekostnader avsevärt samtidigt som varje besökare innebär exponering gentemot nya potentiella donatorer. Arbetsprocessens fördelning av roller har dock resulterat i en kritisk länk som drabbar verksamheten i Kenya kraftigt vid eventuellt avslutat samarbete.

Kommersialisering gentemot förmånstagaren har blivit en allt mer förekommande företeelse inom icke-vinstdrivande organisationer. Hur lämpligt en sådan modell skulle utfalla för Wale Wale Kenyas medlemmar är svårt att uppskatta. Organisationen har däremot en uttalad målsättning om att knyta sig an ekonomiska förbindelser utanför Kibera. Då individer i organisationens närområde, enligt en av grundarna, saknar stora ekonomiska resurser söker de numera samarbeten med affärsverksamheter eller privatperson från centrala delar av Nairobi. Nyttan av en sådan lösning ger så pass större utslag på grund av skillnaden i ekonomisk handlingskraft. Debitering av organisationens förmånstagare, dess medlemmar, skulle visserligen innebära en ny intäktsström och ett potentiellt större engagemang hos kvarvarande medlemmar (Dees, 1998). Sannolikt skulle dock varken effekten på engagemanget eller utökningen av intäkter vara tillräckliga för att motivera den risk av tappad legitimitet organisationen skulle utstå. Som alternativ till intäktsdrivning från medlemmar har verksamheten istället implementerat en lösning som bättre samverkar med organisationens ändamål. Genom försäljning av biljetter till dansuppvisningar har Wale Wale Kenya lyckats identifiera en lösning som bidrar till finansiellt välmående utan avvikande från grundsyftet.

Med nuvarande relativt låga kassaflöde i åtanke, visar organisationen åtminstone på en förändringsbenägenhet i sina framtidsplaner som i hög utsträckning präglas av sökande efter nya intäktskällor. Med Wale Wale Future Center har organisationen ett tillhörande antal idéer vilka förväntas bidra till ett mer mångfacetterat kassaflöde och således minska dess volatilitet. Med organisationens ambition att upprätta ett galleri är återigen målsättningen att även attrahera lönsamma målgrupper som turister och invånare från centrala Nairobi. Den uthyrning av dans- och musikstudior som planläggs bör utgöra goda möjligheter till ytterligare intäkter som samtidigt understödjer organisationens mål om ett kreativt Kibera. Hur dessa intäktskanaler är utformade är till hög grad en följd av det konkurrensutsatta område Wale Wale Kenya verkar inom. Kibera är i hög grad präglad av entreprenörskap där en stor del av befolkningen driver någon form av egen verksamhet. Utveckling av en sidoverksamhet, framgångsrik till den grad att den genererar substantiella bidrag till organisationens huvudaktiviteter, är ingen lätt uppgift.

För att sätta Wale Wale Kenyas strategi för ekonomisk hållbarhet i ytterligare kontext har dess utformning jämförts med hur organisationen The Youth Banner framgångsrikt expanderade till en signifikativ verksamhet. När dess verkställande direktör klargör vilka fallgropar som bör undvikas, återkommer främst bristande finansiell kapacitet. Enligt sina observationer är den enskilt största orsaken till icke-vinstdrivna organisationers undergång en oförmåga att hantera en större donation när den anländer. Orsaker som bristande transparens, försvunna pengar eller undermåliga resultat resulterar i att dessa organisationer genom skadat rykte sällan lyckas erhålla ytterligare stora bidrag. Upprättande av långsiktiga samarbeten med partners har tagit The Youth Banner till sin nuvarande goda ekonomiska sits. Ett problem för Wale Wale Kenya kan således uppstå vid fortsatt sökande av intäktsströmmar då en allt för differentierad intäktsportfölj potentiellt medför minskad förmåga till omställning

vid nyfunna möjligheter eller hot (Chikoto och Neely, 2014).

Den utmaning som följer för Wale Wale Kenya är en komplicerad navigering genom det nya landskap för icke-vinstdrivande organisationer som uppkommit. Kommersialisering har framgångsrikt inneburit nyfunna metoder för dessa verksamheter att uppnå högre grad av självförsörjning. Vad som komplicerar omständigheterna är den konkurrenssituation samt ekonomiska tillstånd som råder inom Kibera. Därutöver är eventuella effekter på verksamhetens legitimitet, som uppstår genom kommersialisering, svåruppskattade. Med en omfattande planerad tillväxt har Wale Wale Kenya identifierat en rad nya möjligheter för verksamheten att utöka sin intäktsportfölj och därmed förhoppningsvis bli kapabla till finansiering av kommande utökade kostnader. Forskning är tudelad huruvida icke-vinstdrivande organisationer bör sträva efter en koncentrerad eller differentierad intäktsportfölj. Tydligt framkommer det däremot att en kompromiss mellan de finansiella tillstånden kapacitet och stabilitet är oundviklig. Men med den svenska organisationen som enda signifikanta och kontinuerliga bidragsgivare utstår emellertid verksamheten i Kenya en finansiell sårbarhet. Organisationen har strävat efter etablerande av andra, långsiktiga större samarbeten men troligtvis misslyckats med förmedling av tillräcklig transparens, tillförsikt eller kapacitet. Det faktum att organisationens fundament bygger på ungdomsstyre utgör sannolikt ett hinder för förtroendeutveckling, vilket utökar betydelsen av arbete inom detta område. Vid slutgiltig vägning av tillgängliga parametrar identifieras oförmågan till större finansiella samarbeten således som det mest kritiska område för fortsatt utveckling av ekonomisk hållbarhet hos Wale Wale Kenya.

5.6 Kommunikation & Knowledge management

Wale Wale Kenya beskriver sitt syfte som att delvis utgöra en plattform för rösterna hos den yngre generationen i det mindre privilegierade området Kibera. Genom, enligt dem själva, en säregen strategi för utvecklingsarbete önskar de att uppnå intern såväl som extern demokrati och transparens. Det, sett till antalet icke-vinstdrivande organisationer, konkurrensutsatta slumområdet på vilken plats organisationen bedrivs skildrar tydligt tillväxten av profilerade icke-vinstdrivande organisationer och således det ökade kravet på förhöjd prestation. En icke-vinstdrivande organisations resultat är i hög grad relaterat till informationsspridning varav kommunikation har kommit att bli en viktig strategisk utgångspunkt för hög konkurrenskraft (Renshaw och Krishnaswamy, 2009). En högkvalitativ kommunikations- och kunskapsöverföringsstruktur ligger i linje med Wale Wale Kenyas vision om en framgångsrik verksamhet och bör därför vara ett viktigt fokusområde vid verksamhetsutveckling.

Med avseende på det kommunikationssystem och den kunskapshantering som Wale Wale Kenya i dagsläget upprättat identifieras ett flertal gynnsamma strukturer och rutiner. Organisationen har förslagsvis tagit till fasta på principen *learning-by-doing*. Praktikanter och volontärer arbetar hand i hand med verksamhetens medlemmar och följaktligen skapas ett form av mentorskap där kunskap tas tillvara genom praktiska tillämpningar och konversationer. Vidare kommuniceras information, framfört under styrelsens interna och veckovisa möten, ut till organisationens övriga medlemmar under informerande möten, muntligt efter de dagliga aktiviteterna och slutligen med hjälp av uppsatta dokument inne på centret.

Detta val av kommunikation visar på viljan att nå ut till alla medlemmar oberoende av ålder, intresse och grad av deltagande i organisationens aktiviteter och processer.

Brister och svagheter i spridning och utbyte av information kan emellertid också påvisas och faller ut i interna utmaningar. Organisationen präglas av hög omsättningshastighet, i form av kompetens och kunskap, som ett resultat av ett frekvent flöde av nya praktikanter och andra former av volontärer. Då en praktikants arbete hos organisationen befinner sig i sitt slutskede och överlämning till ny arbetstagare, operativ inom samma ämnesområde, ska ske överlappar stundom inte dessa tidsperioder. Ny praktikant lämnas då istället med ett antal dokument efterlämnat av tidigare volontärarbetare. Möjligheten att kunna skapa sig en god förståelse för tidigare genomfört arbete anses med avseende på detta vara liten. Det skapar samtidigt ineffektivitet i inlärn timer som ett resultat av osystematisk överlämning och uteblivande av mentorskap. För att förbättra överlämningen syftar grundaren Ericsson dock till att introducera praktikanter till sina nya uppgifter och på så sätt stötta denna under den inledande tiden. Konsekvenser av den ibland bristande överlämningen från tidigare praktikanter kan således reduceras i viss grad. Fortsättningsvis syftar praktikanter till att, genom handledning, föra vidare kunskap och erfarenheter till organisationsmedlemmar. Medlemmar menar dock att tillvägagångssättet under vissa omständigheter rämn ar. Under perioder då praktikanter utsätts för hög arbetsbelastning hamnar kunskapsöverföringen stundtals i skymundan och riskeras att åsidosättas. Genom stadgade planer och strategier kring hur kunskapsöverföring ska hanteras och prioriteras riskerar kunskap inte att gå förlorad i samma grad. Schemaläggning av mentorskap är förslagsvis en partiell lösning som eventuellt skulle kunna reducera uteblivande vägledning och risken för att implicit kunskap som *know-how* stannar på individuell nivå.

Vidare skildrar graden av transparens inom en organisation delvis de resultat verksamheten presterar och i vilken utsträckning personal känner engagemang och tillgivenhet till organisationen. Beträffande kommunikationen inom Wale Wale Kenya, likväl som mellan delorganisationerna, kan den anses vara bitvis bristande. Genomförda intervjuer i fallstudie indikerade att informationsutbyte mellan grundare och övriga delar av Wale Wale Kenya har reducerats. Detta val har motiverats av att frambringa ökad självständighet hos styrelsen. Att ta i beaktande är dock att denna reduktion av kontakt kan resultera i försämrade förståelse för delegerade arbetsuppgifter och därmed avtagande motivation enligt Mishra m.fl. (2014).

Med en ambition om att uppnå en tiofaldig expansion av Wale Wale Kenya till 2023 krävs ökade donationer i form av större volym och ökad frekvens. En potentiell förutsättning för att nå upp till detta förhöjda prestationskrav är ökad integrering av den totala verksamheten. En mer kontinuerlig kommunikation mellan Wale Wale Sweden och Wale Wale Kenya bör, med grund i Welch och Jacksons (2007) påstående om positiva effekter av ett omfattande informationsflöde, medföra möjlighet till en mer välfungerande organisation med ökade chanser att nå uppsatta målsättningar. I dagsläget sker kommunikation sporadiskt med upp emot ett antal månaders mellanrum. En icke-synkroniserad verksamhet riskerar att växa åt olika håll och således skapa sig olika intressen, vilka ofördelaktigt kan motverka varandra. I dagsläget sker även informationsutbyte internt inom Wale Wale Kenya på ett sätt som kan betraktas vara av ett relativt osystematiskt slag. Oberoende av ovan nämnda val av kommunikation, såsom muntliga och skriftliga konversationer, riskerar information att obemärkt

falla mellan stolarna. Genom implementation av ett förslagsvis internt kommunikationsmedel vilken medlemmar, med tillgång till nätverksuppkopplad teknologi, kan nyttja skulle en ökad interaktion möjliggöras. Denna oberoende av medlemmens, vid aktuell tidpunkten, närvaro på centret. I dagsläget råder dock stora begränsningar i den digitala infrastruktur medlemmarna tillgår vilket försvårar implementationen av ett gemensamt nätverk.

Nuvarande struktur för kommunikation och kunskapsöverföring lämnar med ovan nämnda diskussion en del i övrigt att önska. Att inte bemöta de utmaningar och den problematik detta medför kan eventuellt äventyra organisationens potentiella prestation. I ett längre perspektiv, med en expanderande organisation, riskeras även interna förmågor och tillgångar att urholkas om detta förbises.

6

Slutsats

Slumområdet Kibera karaktäriseras i hög grad av fattigdom, hierarkier och korruption. Avsevärda skillnader i levnadsstandard och kultur kan således urskiljas mellan Kibera och västvärlden. Innan genomförd fallstudie saknades tidigare nämnvärd erfarenhet och specifik kunskap om det levnadssätt samt den verksamhetsrörelse Kibera kännetecknas av. En låg grad av kännedom om det ämnesområde projektet berör och den typ av region rapporten omnämner kan således ha inneburit ett gap mellan existerande och behövd kunskap. Det säregna val av styrning Wale Wale Kenya präglas av kan vidare anses vara mindre förenat med effektivitet, i jämförelse mot en traditionell icke-vinstdrivande organisation. Det externa perspektiv som tillförs genom studien är i hög grad kopplat till målsättningar om effektivisering av verksamheter vilket i viss mån strider mot Wale Wale Kenyas vision om en ungdomsdriven organisation. Grundarnas val om att minska sitt inflytande ligger i linje med verksamhetens strategi om att "förse ungdomar med verktyg och möjligheter med vilka de kan bygga det liv och den framtid de önskar" (egen översättning). Detta innebär att det primära fokuset inte ligger på organisatorisk effektivitet utan snarare individuell utveckling över tid, det vill säga *trial and error*.

Fortsättningsvis ligger det i organisationens målsättning att uppnå en förändrad bild av hur länder i Afrika framställs. I medier skildras dessa i regel som nödställda och dess befolkning som olyckliga. En cementering av bilden om att ländernas invånare behöver hjälp blir således påtaglig. Denna uppfattning fanns delvis innan genomförd fallstudie vilket till skapade något av en övertro på det värde externa kunskaper kan bidra med. Även en underskattning av de unika förutsättningar Wale Wale Kenya erhållit i form av medlemsstyrning och intern kultur kunde konstateras. Det tillförda externa perspektivet och den traditionella tolkning om hur verksamheter bör bedrivas riskerar, vid implementering, att urholka Wale Wale Kenyas grundidé om en ungdomsägdd organisation. Tillämpning av en sedvanlig affärsmodell och organisationsteori riskerar således att bli riskabelt för en organisation som karaktäriseras av målsättningar vilka i låg grad är förenade med effektivitet.

Wale Wale Kenyas grundläggande tillvägagångssätt för att åstadkomma utveckling baseras på tilldelning av ansvar till ungdomar. Genom att medlemmar ansvarar för styrning förväntas de växa med sin uppgift och därmed erhålla en annan sorts nytta än vid traditionellt utvecklingsarbete. Utifrån dessa omständigheter uppkom i efterhand funderingar kring kandidatarbetets lämplighet. De diskussioner och rekommenderade förbättringsåtgärder presenterade i denna rapport ökar potentiellt chanserna för Wale Wale Kenya att bli en mer effektiv organisation och därmed även möjligheterna till förverkligandet av organisationens framtidsvision. Med hänsyn till Wale Wale Kenyas strategi för ungdomars utveckling bör dock en diskussion föras kring den konflikt som eventuellt uppstår vid utveckling av organisationen

utifrån. En avvägning mellan potentiell effektivisering av verksamhetens aktiviteter och värdet av medlemmarnas självstyrning behöver således tas ställning till.

Den modell som upprättats med praktikanter och volontärer verksamma på ungdomscentret bör dock utgöra en god kompromiss i denna avvägning. Med arbete under längre tidsperioder i direkt anslutning till organisationens aktiviteter bedrivs ett utvecklingsarbete där kunskapsöverföring och integration är centrala beståndsdelar. I jämförelse med den tidsperiod praktikanter och volontärer är verksamma inom organisationen pågick projektstudien under en relativt begränsad period. Då frågor gällande styrning är centrala i organisationens värdegrund uppkommer frågan om i vilken utsträckning raka direktiv om tillvägagångssätt bör ges. Denna diskussion lyfts även av organisationens grundare Ericsson, som säger sig vara väl medveten om att nuvarande arbetsprocesser kunnat optimeras såvida endast effektivitet eftersträvades. Att den modell organisationen tillämpat, med demokratiska omröstningar och ungdomar i styrelsen, har resulterat i en lägre nivå av erfarenheter kring styrning är enligt honom en naturlig effekt. Från tidigare erfarenheter av icke-vinstdrivna organisationer har han dock observerat hur en felaktig extern kompetenstillförsel kan påverka en organisation. Han berättar exempelvis hur extern rekrytering till styrelsen ofta resulterat i intern distansering gällande både grupptillhörighet och deltagande. Därutöver riskerar felaktiga signaler att sändas ut när organisationen säger sig erbjuda en röst och språngbräda till ungdomar och invånare av Kibera. Således har en sådan lösning aldrig varit ett alternativ.

En annan diskussion som kan föras är hur pass relevanta de teorier och modeller som framförts inom organisationsteori är för Wale Wale Kenya. Det finns en risk i att de teoretiska modellerna har ett annat fokus än vad som är ändamålet för Wale Wale Kenya. Även om det existerar en mängd forskning kring icke-vinstdrivande organisationer och hur de bör styras är teorin i stor utsträckning influerad av tidigare framsteg gjorda inom den vinstdrivande sektorn. Detta har inneburit att ett stort fokus har varit riktat gentemot effektivitet inom organisationer, även om det föreligger ett fokus på att detta inte ska ske på bekostnad av organisationens syfte. Som nämnt i introduktionen finns det många likheter mellan vinstdrivande och icke-vinstdrivande organisationer vilket gör att litteratur riktad mot den förstnämnda inte helt kan förkastas. Exempelvis är effektivitet en central del för många typer av icke-vinstdrivande organisationer eftersom nyttan gentemot förmånstagare eller ändamål ska maximeras. Detta betyder att bland annat administrativt arbete bör ske effektivt för att inte kräva resurser som annars hade kunnat användas för att nå sitt syfte. Wale Wale Kenyas syfte och tillvägagångssätt skiljer sig från andra icke-vinstdrivande organisationer i och med sin medlemsstyrning. Detta betyder också att förmånstagaren för organisationen även är en del av densamma vilket till viss del kan betyda att kraven på effektivitet inom organisationen är lägre.

I det teoretiska ramverket framkom att det kan vara problematiskt att i en viss kultur implementera teorier utvecklade i en annan miljö. Många av de teorier och modeller som lyfts fram härstammar från västerländska organisationskulturer vilka i särskilda avseenden är annorlunda än de som råder i Kenya och Kibera. Detta gör att lösningsförslagen delvis är präglade av andra förhållanden än de som Wale Wale verkar Kenya i vilket kan minska de effekter som fås av att implementera åtgärderna. Vidare kan det även innebära att en lösning på en utmaning eller brist ur ett perspektiv varken ses som en bra lösning eller ett problem ur ett annat perspektiv. Detta kan till viss del undvikas genom att vara medveten om sin egen

organisationskultur samt dess implikationer och då jämföra detta med de förutsättningar som en specifik åtgärd lämpar sig för. Detta är dock enklare sagt än gjort eftersom kultur är djupt rotat och försvårar en analys av den. En del förslag är dock oberoende av kultur eller innefattar element som även eftersträvas i Kenya. Att separera *management* och *governance* är något Wale Wale Kenya internt lyft fram som en åtgärd på lång sikt. Dessutom har det ur intervjuer med företrädare för icke-vinstdrivande organisationer i Kenya framkommit att både finansiell kapacitet och hög transparens är viktigt för att behålla donatorer.

Även om det kan föras en diskussion kring vilka effekter lösningsförslagen får och huruvida intentionen att hjälpa organisationen utvecklas är rätt eller fel är det viktigt att framhålla att det i slutändan ändå är upp till styrelsen att vidta de åtgärder som anses lämpliga. De problem som belysts i denna rapport och de eventuella lösningar som presenterats är enbart förslag som organisationen själva måste ta ställning till. Det är därför viktigt att poängtera att rapportens uppgift snarare är att problematisera och belysa brister än att ge ett recept för hur de ska ta organisationen vidare.

Wale Wale Kenya har av allt att döma en lång väg kvar att vandra men har genom sin annorlunda syn på utvecklingsarbete trampat upp sin egna stig mot en mer hoppfull framtid. Stigen är nödvändigtvis inte den rakaste men den erbjuder en förhoppning för alla om ett mer demokratiskt Kibera. Förväntningarna på framtiden sammanfattas på ett bra sätt av en medlem i Wale Wale Kenya:

For me, what's in my heart and my mind is just to everyday trying to make this place a better place. I'm not thinking about the future or the past, all I think about is now. Because I am here now and I don't know about tomorrow. That's all I think about. Because you never know. I only work for today and hope for a better tomorrow. I know that the future is bright. You never know if you will find me here in ten years, but I'll be around in some way. Maybe in the corner on the top of The Future Center just looking out over Kibera thinking "We made it!"

Litteraturförteckning

- Almqvist, R., Graaf, J., Jannesson, E., Parment, A., och Skoog, M. (2016). *Boken om Ekonomistyrning*. Studentlitteratur.
- Ax, C., Johansson, C., och Kullén, H. (2015). *Den nya Ekonomistyrningen*. Liber.
- Bekkers, R. (2006). Keeping the Faith: Origins of Confidence in Charitable Organizations and its Consequences for Philanthropy. *Default Journal*.
- Blomkvist, P. och Hallin, A. (2015). *Method for Engineering Students*. Studentlitteratur.
- Cambridge Dictionary (2017). Transparency.
<http://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/transparency>.
- Cameron, K. S. och Quinn, R. E. (2005). *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework*. Jossey-Bass.
- Carroll, D. A. och Stater, K. J. (2008). Revenue Diversification in Nonprofit Organizations: Does it Lead to Financial Stability? *Oxford University Press*, pages 947–965. doi: 10.1093/jopart/mun025.
- Carver, J. och Carver, M. (2016). Carver's Policy Governance® Model in Nonprofit Organizations.
<http://www.carvergovernance.com/pg-np.htm>.
- Chikoto, G. L. och Neely, D. G. (2014). Building Nonprofit Financial Capacity: The Impact of Revenue Concentration and Overhead Costs. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 43:570–588. doi: 10.1177/0899764012474120.
- Connecta (2012). Utmaningar inom den ideella sektorn - idealism, professionalism, kommersialism.
<http://www.frii.se/wp-content/uploads/2012/08/Connecta-Branschstudie-reprint-2012.pdf>.
- Cornwall, A. (2002). Beneficiary, Consumer, Citizen: Perspectives on Participation for Poverty Reduction. *Sida Studies*.
- Dees, J. G. (1998). Enterprising Nonprofits. *Harvard Business Review*, pages 55–87.
- Dees, J. G. och Anderson, B. B. (2003). Sector Bending: Blurring the Lines between Nonprofit and For-Profit. *Society*, 40:16–27. doi: 10.1007/s12115-003-1014-z.
- Edelman (2017). Global Results.
<http://www.edelman.com/global-results/>.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Agency Theory: An Assessment and Review. *Academy of Management Review*, 14:57–74.
- Elkington, J. (1998). Accounting for the Triple Bottom Line. *Measuring Business Excellence*, 2:18–22. doi: 10.1108/eb025539.

- Fihlani, P. (2015). Kenya's Kibera Slum Gets a Revamp. *BBC News*.
- Fritz, J. (2017). How Is a Nonprofit Different From a For-Profit Business?: Getting Beyond the Myths. <https://www.thebalance.com/how-is-a-nonprofit-different-from-for-profit-business-2502472>.
- Grønbjerg, K. A. (1993). *Understanding Nonprofit Funding: Managing Revenues in Social Service and Community Development Organizations*. Jossey-Bass.
- Heald, D. (2006). Varieties of Transparency. *Oxford University Press for The British Academy*, pages 25–43.
- Herzlinger, R. E. (1996). Can Public Trust in Nonprofits and Governments Be Rrestored? *Harvard Business Review*.
- Hofsted, G., Neuijen, B., Ohayv, D. D., och Sanders, G. (1990). Measuring Organizational Cultures: A Qualitative and Quantitative Study Across Twenty Cases. *Administrative Science Quarterly*, 35:286–316. doi: 10.2307/2393392.
- Hofstede, G. (2001). *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations Across Nations. Second Edition*. Thousand Oaks CA: SAGE Publications.
- Jacobsen, D. I. och Thorsvik, J. (2014). *Hur Moderna Organisationer Fungerar*. Studentlitteratur.
- Jensen, M. C. och Meckling, W. H. (1976). Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure. *Journal of Financial Economics*, 3:305–360.
- Kaplan, R. S. (2001). Strategic Performance Measurement and Management in Nonprofit Organizations. *Nonprofit Management and Leadership*, 11:353–370. doi: 10.1002/nml.11308.
- Kotter, J. P. (1996). *Leading Change*. Harvard Business School Press.
- Kwon, H. J. (2012). Systems Design and Strategies Development for Knowledge Management in Non-Governmental Organisations. *Journal of Information and Knowledge Management*, 11:doi: 10.1142/S0219649212500049.
- Lan, L. L. och Heracleous, L. (2010). Rethinking Agency Theory: The view from law. *Academy of Management Review*, 35:294–314.
- Lewis, D. (2002). Organization and Management in the Third Sector: Toward a CrossCultural Research Agenda. *Nonprofit Management and Leadership*, 13:67–83. doi: 10.1002/nml.13106.
- Makoloo, M. O. (2005). Kenya: Minorities, Indigenous Peoples and Ethnic Diversity. Technical report, Minority Rights Group International.
- Marx, B., Stoker, T. M., och Suri, T. (2016). There Is No Free House: Ethnic Patronage in a Kenyan Slum. http://www.mit.edu/tavneet/Marx_Stoker_Suri.pdf.

- Mishra, K., Boynton, L., och Mishra, A. (2014). Driving Employee Engagement: The Expanded Role of Internal Communications. *International Journal of Business Communication*, 51:183–202. doi: 10.1177/2329488414525399.
- Nationalencyklopedin (2017). Ekonomistyrning.
<http://www.ne.se/uppslagsverk/encyklopedi/lång/ekonomistyrning>.
- Odhong, E., Were, S., och Omolo, J. (2014). *Re-thinking Industrial Relations for Enhanced Organizational Performance in Kenya*, volume 5.
- O'Neill, M. och Young, D. R. (1988). *Educating Managers of Nonprofit Organizations*. Praeger.
- Onyango, P. och Torstensen, A. (2015). The Situation of Youth and Children in Kibera. Technical report, CHR Michelsen Institute.
- Plant, A. C. (2009). Establishing Governance: A start-up guide for new businesses and non-profit organizations.
<https://www.marsdd.com/wp-content/uploads/2011/12/Establishing-Governance-1.pdf>.
- Renshaw, S. och Krishnaswamy, G. (2009). Critiquing the Knowledge Management Strategies of Non-profit Organizations in Australia. *World Academy of Science, Engineering and Technology*, 49:456–464. doi: 10.1.1.192.8007.
- Robbins, M. (2012). The Missing Millions of Kibera. *The Guardian*.
- Ross, S. (1973). The Economic Theory of Agency: The Principal's Problem. *American Economic Review*, 63:134–139.
- Ruck, K. och Welch, M. (2011). Valuing Internal Communication: Management and Employee Perspectives. *Public Relations Review*, 38:294–302. doi: :10.1016/j.pubrev.2011.12.016.
- Sawhill, J. C. och Williamson, D. (2001). Mission Impossible?: Measuring Success in Nonprofit Organizations. *Nonprofit Management and Leadership*, 11:371–386. doi: 10.1002/nml.11309.
- Schein, E. H. (2006). *Organizational Culture and Leadership*. Jossey-Bass.
- The World Bank (2005). Poverty and Equity: Country Dashboard Kenya.
<http://povertydata.worldbank.org/poverty/country/KEN>.
- The World Bank (2016). Gender Data Portal: Country Kenya.
<http://datatopics.worldbank.org/gender/country/kenya>.
- Transparency International (2017). Corruption Perception Index 2016.
http://www.transparency.org/news/feature/corruption_perceptions_index2016.
- Unesco (2012). Unesco Global Partnership for Girls' and Women's Education.
http://www.unesco.org/eri/cp/factsheets_d/KE_EDFactSheet.pdf.
- Unesco (2017). Concept of Governance.
<http://www.unesco.org/new/en/education/themes/strengthening-education-systems/quality-framework/technical-notes/concept-of-governance/>.

United Nations Development Programme (2013). Human Development Report 2013. Technical report.

Wale Wale Kenya (2017). Wale Wale Kenya — Be the change you want to see.
<https://walewalekenya.com/>.

Wale Wale Sweden (2017). Wale Wale Sweden — Be the change you want to see in this world.
<https://walewalesweden.com/wale-wale-sweden/>.

Wallén, G. (1996). *Vetenskapsteori och Forskningsmetodik*. Studentlitteratur.

Weisbrod, B. A. (2004). The Pitfalls of Profits. *Stanford Social Innovation Review*, page 40.

Welch, M. och Jackson, P. R. (2007). Rethinking Internal Communication: A Stakeholder Approach. *Corporate Communications: An International Journal*, 12:177–198. doi: 10.1108/13563280710744847.

A Appendix - Intervjufrågor

A.1 Styrelsen

- Are you Ok with us using your name in our rapport or would you like to remain anonymous?
- Are you Ok with us recording this interview?
- What would you say is the biggest reason for why you are engaged in this organization?
- What is/how would you describe the purpose of the organization?
- What does the organization aims to achieve in the long run?
- How are the activities you do today connected to the goals the organization have, like the democratization?
- What would you say is the most important part of the organization today that should be maintained no matter how big or small the organization is? What is the core value?
- What responsibilities follow with your role as the XXX?
- How are these responsibilities communicated? Do you see any danger in letting the members of the organization run it by themselves?
- In your opinion, what would you say Petter and Monicas role are here at Wale? Does every member have the ability to make an impact on the organization?
- You have a lot of projects and activities going on here at the center. How do you follow up the result of these projects/activites?
- Do you consider any shortcomings/weaknesses in the organization today?
- In your opinion, what are the intern's role here at Wale Wale? (Are they here as a help or as a source of knowledge?)
- How does the frequent change of interns affect the organization and the projects?
- How does the knowledge transfer between for examples old and new board members or interns work?
- Do you see any risks with this way to transfer knowledge?
- How does the communication between the different countries work?
- How do you communicate important information to the other members?
- What would you say is the vision of the expansion?
- How do you feel/What is your opinion about it?

- What is your personal goal with the expansion and Future Center?
- Do you consider any risks/pitfalls with the future expansion?
Today it is the members who run the organization and center. Is that going to change in any way when the organization gets bigger and the Future Center is ready?
- What's your perception of the general attitude towards Future Center among the members?

A.2 Praktikanter

- Är du OK med att vi använder ditt namn som källa eller vill du vara anonym?
- Är det okej om vi spelar in intervjun?
- Vad är ditt syfte med att besöka Wale Wale?
 - Vilken utbildning läser du och på vilken skola i så fall? (Personens bakgrund)
- Hur länge har du varit här?
- När du anlände, fick du någon introduktion till din arbetsuppgift och hur organisationen fungerar?
 - Hur tyckte du att introduktionen fungerade?
- Vem utformar dina uppgifter som praktikant?
 - På vilket sätt hänger dina arbetsuppgifter ihop med Wale Wales långsiktiga syfte/vision?
 - Motsvarar dessa uppgifterna dina kunskaper från utbildningen?
 - Hur förs din kunskap och dina kompetenser vidare till organisationen?
- Hur tycker du att de dagliga verksamheterna fungerar?
 - Vad tycker du fungerar bra i den dagliga verksamheten och vad tycker du fungerar mindre bra?
 - På vilket sätt återspeglas värdegrunden i dessa aktiviteter?
 - Vad uppfattar du som motiverar ungdomarna till att vara en del av Wale Wale?
- Hur tycker du att styrningen fungerar? (Dvs att medlemmarna är de som driver verksamheten och att det inte finns någon övergripande hand?)
 - Vad fungerar bra?
 - Ser du någon risk med att organisationen styrs på det sättet?
- Hur tycker du att kommunikationen i organisationen fungerar?
 - Mellan WWS, WWU, WWK?
 - Styrelsemedlemmar?

- Övriga medlemmar?
- Har du några tankar på hur man kan utveckla/förbättra organisationen efter att ha fått lite inblick i hur den bedrivs?
 - Har du någon uppfattning om hur organisationens impact/prestation kan mätas?
- Hur ser du på den framtida expansionen?
 - Ser du några brister redan idag som kan bli stora vid en framtida expansion?
 - Om ja, hur kan detta undvikas? Vad är, enligt din uppfattning, medlemmarnas syn på expansionen?
- Vad har du för bild av Petter och Monicas roll?

A.3 Grundare

- Are you Ok with us using your name in our rapport or would you like to remain anonymous?
- Are you Ok with us recording this interview?
- What is the purpose of the organization?
- What does the organization aims to achieve in the long run?
- Could you describe the organization structure, that includes roles/positions and responsibilities?
- Could you describe your role as the co-founder of the organization? What are your responsibilities?
- What was the underlying reasons for leaving the organization Wayo Wayo and then found Wale Wale?
- What role does the Swedish and American organizations play?
- Are there any differences between running an organization in Kenya compared to Sweden?
- Our impression is that you and Petter/Monica have taken a step back from the organisation. Is that correct?
 - If so, how do you think this will affect the organizations day-to-day activities in both a short-term and a long-term perspective?
- Through earlier interviews we got the impression that people in Kibera are more prone to short-term thinking rather than long-term due to the day-to-day struggle. If/when you and Petter/Monica takes a step back from Wale Wale, how do you think this will affect the progress towards the organizations vision and future center?
- How are the activities you do today connected to the goal the organisation have?

- What would you say is the most important part of the organization today that should be maintained no matter how big or how small the organization is?
 - What is the core value?
- How does the organization work with equality regarding age, gender and the different tribes in Kenya?
- What would you say is the biggest reason you are engaged in the organization?
- How does every member have the ability to make an impact on the organization?
- How does the organization work to ensure that everybody's voice is heard, even the youngest members?
- There are a lot of projects and activities going on at the center. How do you follow up the results of these projects/activities?
- Do you consider any shortcomings/weaknesses in the organization?
- How does the interaction between the organization and external stakeholders work? (non-members in Kibera, donors, other organizations and local authorities)
- How do you work with knowledge transfer between an old and a new board?
- What is the vision of the expansion?
- Do you think that the members share this vision?
- Our understanding is that there is supposed to be some sort of school activity at the future center. Could you describe in what way?
- Is there a plan for all the legal aspects of running a school?
 - Do you know what kind of documents are needed?
 - How would you handle the interaction with local authorities?
- Do you consider any risks/pitfalls with the future expansion?
- Is there a plan for how to make the center self-sufficient in financial terms?
- Today, the members are in charge of the organization and the center. Is that going to change in any way when the organization gets bigger and the future center is ready?

A.4 The Youth Banner

- Are you Ok with us using your name in our rapport or would you like to remain anonymous?
- Are you Ok with us recording this interview?
- How would you describe the purpose of the organization?

- We see that the Youth Banner is governed by a board which is separated from management. Have your governance been like this since the start?
 - How has this solution worked out for you?
- Wale Wale's ambition is to let the members run the organization, who are also the beneficiaries. They are also re-elected every year. Can you see any risks with this kind of governance?
- The Youth Banner seems to be centered around online solutions. What pros/cons do you see in this direction?
- Do you have volunteers working in your organization?
 - If yes, how do you work with knowledge management? Does the wisdom stay within the organization?
- How was The Youth Banner organized when you started in 2010?
 - How have the expansion unfolded?
 - Have you experienced any pitfalls?
- You are very clear in that your goals is to keep on growing. How do you plan to achieve that?
- How do you think development should be organized to achieve long term and sustainable success?
 - What are the common pitfalls?
 - How do you plan to be financed in the long term?
 - Do you aim for being self-sufficient or continue to depend on external donors or partners?
- How does the circumstances in Kibera/Nairobi affect the organisational culture? (For example corruption, hierarchy, inequality)
- Do you apply any sort of performance measures in your organization?
 - If so, how are they constructed?
- Do you continuously evaluate your work towards the purpose/mission of the organization?
- Do you use these measures towards donors when applying for financing? If so, how are they used?

A.5 Wale Wale Sverige

- Hur fungerar den svenska organisationen? Vad har ni för roll?
- Hur fungerar kommunikation mellan de olika delarna av organisationen?

- I hur hög grad är ni sammansvetsade med de andra delarna av organisationen? Har ni ett nära samarbete?
- Känner ni att ni kan påverka Wale Wale Kenya från Sverige? Blir er röst hörd?
- Styr ni av styrelsen i Kenya eller är ni fristående?
- Vilken är er bild av Wale Wale's syfte/mission? -följdfråga
 - På vilket sätt är aktiviteterna man gör idag kopplade till t.ex. demokratiseringsprocessen och plattform för ungdomar i Kibera?
- Hur tror ni att er roll kommer förändras vid en expansion?
- Kan ni se några brister som finns idag, vilka kommer bli ett problem vid expansion? Främst i Kenya.
- Kontakter nere i Kenya?
- Har ni några tankar på hur utformningen av organisationen bör se ut vid en expansion för att värdegrunden ska bevaras?
- Vad är det viktigaste i organisationen idag, som även bör bevaras vid ett ökat medlemsantal? Vad är kärnvärdet?
- Vad har ni för donatorer?
- Donerar bidragsgivarna kontinuerligt?
- Vad är viktigt för donatorer när det gäller Wale Wale Kenyas resultat?
 - Finns det några krav vid stora donationer?

A.6 Svenska ambassaden

- Är du OK med att vi spelar in den här intervjun?
- Vad gör Svenska Ambassaden i Kenya?
- Vad är din uppgift som anställd på ambassaden?
- Hur skulle du beskriva situationen i Kibera när det kommer till levnadsvillkor och framtidsutsikter?
- Hur skulle du beskriva det politiska klimatet i Kibera?
 - Hur ser ni på det kommande valet? (Oroligheter vid senaste valet)
- Hur anser du att utvecklingsarbete/välgörenhetsarbete bör bedrivas för att uppnå en långsiktig och hållbar utveckling?
 - Vad är din uppfattning om vilka vanliga misstag som begås? (Risker/fallgropar)
- Är Svenska Ambassaden involverade i några välgörenhetsprojekt? Även i Kibera?

- Hur är ni involverade i dessa välgörenhetsprojekt?
- Hur fungerar urvalsprocessen vid beviljande av bistånd till olika organisationer? (Kriterier etc.)
- Vilka fördelar ser ni som finansiärer med att organisationer utvärderar sig själva, dvs att de använder sig av ett eller flera prestationsmått?
 - Vad anser du vara viktigt att tänka på när en organisation utformar detta?
- I vilken grad har förutsättningarna man växer upp med en påverkan på organisationskulturen? (T.ex. korruption, hierarkier och jämställdhet)
 - Finns det några skillnader mellan att bedriva en organisation i Sverige vs. Kenya?
- Visste ni något om Wale Wale Kenya innan, bortsett från det vi berättat? Om ja, har ni eller har ni haft någon form av kontakt med dem?
- Wale Wale Kenya har som målsättning att bli en del av demokratiseringen av Kibera och Kenya, i vilken grad anser ni att små välgörenhetsorganisationer kan påverka demokratisering i landet?
- Wale Wale är i dagsläget en förhållandevis liten organisation med ungefär 40 medlemmar. Vilka svårigheter kan man möta vid och efter en expansion?