



Resiliens i en icke vinstdrivande organisation

En studie om hur Djurgårdens IF hanterar kriser

Olle Hedfors

Examensarbete/Självständigt arbete • 15 hp

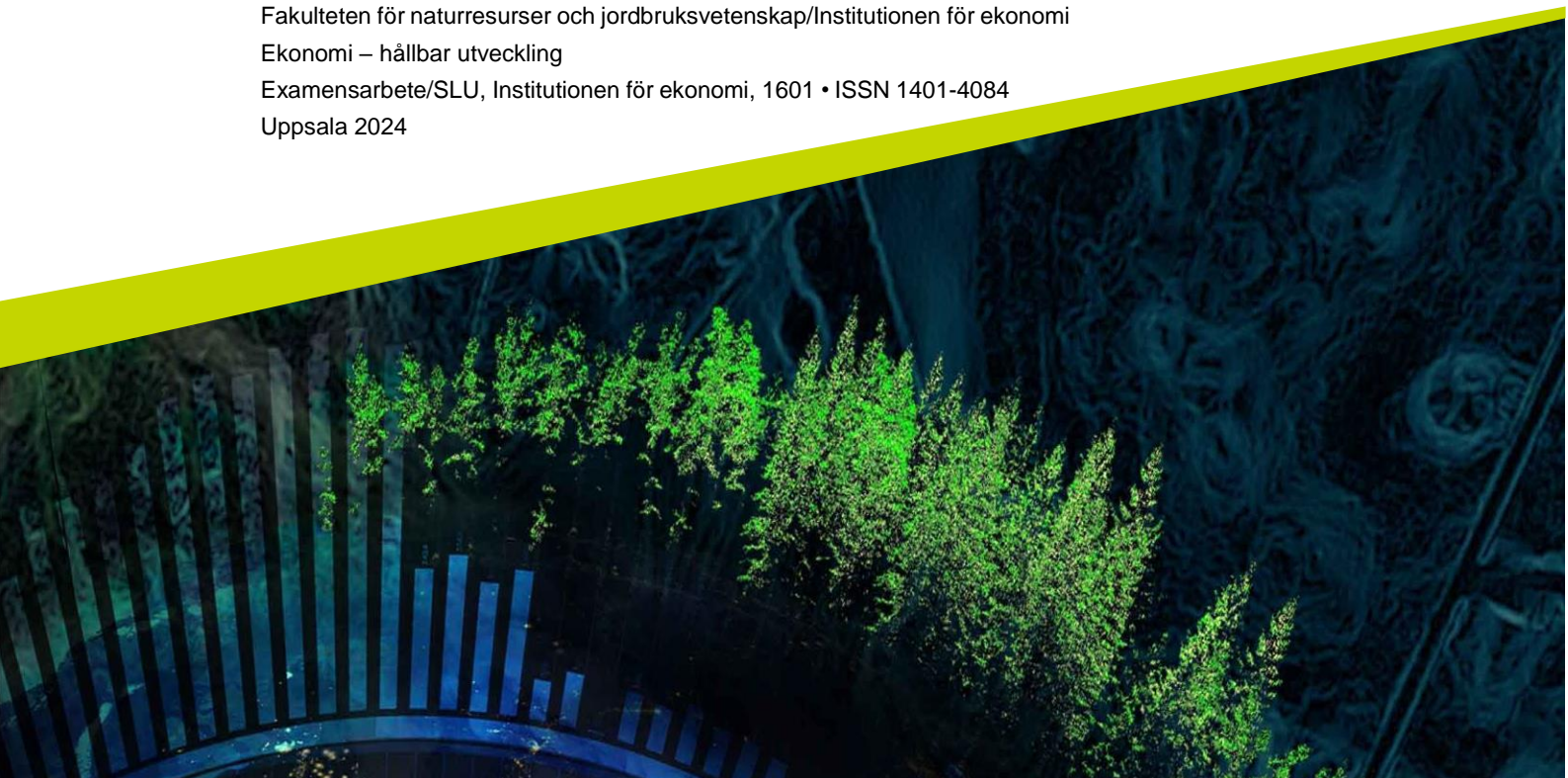
Sveriges lantbruksuniversitet, SLU

Fakulteten för naturresurser och jordbruksvetenskap/Institutionen för ekonomi

Ekonomi – hållbar utveckling

Examensarbete/SLU, Institutionen för ekonomi, 1601 • ISSN 1401-4084

Uppsala 2024



Resiliens i en icke vinstdrivande organisation. En studie om hur Djurgårdens IF hanterar kriser.

Resilience in a non-profit organization. A study of how Djurgårdens IF manages crises.

Olle Hedfors

Handledare: Karin Hakelius, Sveriges lantbruksuniversitet, Institutionen för ekonomi
Examinator: Richard Ferguson, Sveriges lantbruksuniversitet, Institutionen för ekonomi

Omfattning: 15 hp
Nivå och fördjupning: Grundnivå, G2E
Kurstitel: Självständigt arbete i Företagsekonomi
Kurskod: EX0902
Program/utbildning: Ekonomi – hållbar utveckling
Kursansvarig inst.: Institutionen för ekonomi
Utgivningsort: Uppsala
Utgivningsår: 2024
Upphovsrätt: Alla bilder används med upphovspersonens tillstånd.
Serietitel: Examensarbete/SLU, Institutionen för Ekonomi
Delnummer i serien: 1601
ISSN: 1401-4084

Nyckelord: Organisatorisk resiliens, icke vinstdrivande organisation, kris, krishantering, organisatorisk utveckling, ideell organisation.

Sveriges lantbruksuniversitet

Fakulteten för naturresurser och jordbruksvetenskap

Institutionen för ekonomi

Sammanfattning

Icke vinstdrivande organisationer bedrivs ofta på lite annorlunda sätt i jämförelse med till exempel aktiebolag. Därmed uppstår andra typer av utmaningar för dessa organisationer som innebär att de nödvändigtvis inte har samma möjlighet att ta sig an vissa problem. Ett vanligt problem alla organisationer ställs inför är hantering av olika typer av kriser. Den här studien ämnar därför att undersöka hur icke vinstdrivande organisationer hanterar kriser. Undersökningen grundar sig i fenomenet resiliens och syftet med den här rapporten är att ta reda på hur icke vinstdrivande organisationer hanterar olika sorters kris. För att besvara syftet presenteras två frågeställningar. Den första är "Hur hanterar icke vinstdrivande organisationer processen med att upprätthålla resiliens?" Den andra är "När anses en icke vinstdrivande organisation vara resiliens?"

Arbetet grundar sig huvudsakligen i tre teorier. Den första är SWOT-analysen som är ett sätt för organisationer att analysera deras egen verksamhet i relation till omvärlden. Den andra teorin är Contingency teorin och den handlar om att det inte finns ett optimalt sätt att driva en organisation på. Den sista teorin är organisatorisk resiliens och den handlar om att resiliens är en process i tre stadier: före en kris, under en kris och efter en kris. Därefter samlar studien in empiri genom två semistrukturerade intervjuer med idrottsklubben Djurgårdens IF. De två intervjurespondenterna är ansvariga för var sin avdelning vid namn "omvärld och utveckling" respektive säkerhet. Intervjuerna berörde flera olika teman, bland annat hur Djurgårdens IF arbetar med analyser av omvärlden och hur Djurgårdens IF arbetar inför, under och efter en kris. Dessutom utgick respondenterna från en del egna exempel för att förtydliga sina tankar.

Studiens slutsats är att Djurgårdens IF hanterar processen på ett liknande sätt jämfört med hur den förklaras i teorin. I första stadiet fokuserar Djurgårdens IF på att analysera den egna organisationen och omvärlden. I det andra stadiet är det viktigt för Djurgårdens IF att nyttja erfarenheter från tidigare kriser. Djurgårdens IF gör detta bland annat genom att använda krishanteringsplaner som skapats i första stadiet. I det sista stadiet av processen analyserar och bedömer Djurgårdens IF den tidigare situationen samt hur de själva agerade under den. De vill därigenom dra lärdomar från krisen och ta med sig de till framtiden. Angående frågan när en icke vinstdrivande organisation kan anses vara resiliens har studien inget fulländat svar. Detta grundar sig främst i att fenomenet resiliens tenderar att vara en ständig process. Däremot hävdar studien att det finns möjlighet att mäta fenomenet.

Nyckelord: Organisatorisk resiliens, icke vinstdrivande organisation, kriser, krishantering, organisatorisk utveckling, ideell organisation.

Abstract

Non-profit organizations often tend to operate in different ways compared to, for example, companies. Therefore these organizations face different kinds of challenges in their daily operations that could lead to them not having the same basis to deal with certain challenges. A common problem that all organizations face is having to deal with different types of crises. The purpose of this study was therefore to examine how non-profit organizations handle crises. The investigation was based on the concept of resilience and the purpose was to figure out how non-profit organizations handle different types of crises. To answer the purpose, the study addresses two research questions. The first research question is "How do non-profit organizations handle the process to be resilient?" and the second research question is "Which criteria need to be met to consider a non-profit organization resilient?"

The study is based on three theories. The first theory is called SWOT-analysis, which allows organizations to analyse their operations in comparison to the surrounding environment. The second theory is the Contingency theory, as regards the lack of a perfect way to run an operation. The last theory is called organizational resilience, which describes the process of resilience in three stages: before a crisis, during a crisis and after a crisis. The study then gathers empirical data through two semi-structured interviews with the sports club Djurgårdens IF. The two interviewees are responsible for departments named "external environment and development" and "security", respectively. The interviews covered various themes, including how Djurgårdens IF analyses its environment and how it works before, during and after a crisis. Additionally, the respondents used some personal examples to clarify their thoughts.

The study concludes that Djurgårdens IF manages the process similarly to how it is described in theory. In the first stage, Djurgårdens IF focuses on analysing their organisation and the surrounding environment. In the second stage, they use their knowledge from past experiences. This is partly done by creating crisis management plans which they can use when a crisis occurs. In the final stage, they analyse and review the previous situation together with their own actions with the purpose to learn and prepare for the future. Regarding when a non-profit organization can be considered resilient, the study finds no definite answer. This is mainly based on resilience which tends to be characterised as being constantly ongoing. However, the study claims that it is possible to a certain extent measure how resilient an organization is.

Keywords: Organizational resilience, non-profit organization, crisis, crisis management, organizational development.

Innehållsförteckning

1.	Inledning.....	8
1.1	Bakgrund	8
1.2	Problemformulering	9
1.3	Syfte och frågeställningar	10
1.4	Avgränsningar	10
1.5	Rapportstruktur	11
2.	Teori.....	12
2.1	Litteraturoversikt	12
2.2	SWOT-analys	12
2.3	Contingency teorin.....	13
2.4	Organisatorisk resiliens	13
	2.4.1 Anticipation capabilities	14
	2.4.2 Coping Capabilities.....	15
	2.4.3 Adaptation capabilities.....	15
3.	Metod.....	16
3.1	Forskningsmetod	16
3.2	Litteraturgenomgång.....	17
3.3	Insamlingsmetod	17
3.4	Analys av data	18
3.5	Kvalitetsaspekter	18
	3.5.1 Trovärdighet	18
	3.5.2 Äkthet	19
	3.5.3 Generalisera kvalitativ studie.....	19
	3.5.4 Etik	20
	3.5.5 Kritisk reflektion	20
4.	Empiri	22
4.1	Kriser	22
4.2	Omvärldsanalys.....	23
4.3	Krisförberedelse.....	24
	4.3.1 Förutsägbara kriser	24
	4.3.2 Oförutsägbara kriser.....	26
4.4	Arbete under kris	26

4.5	Arbete efter kris	29
4.6	Kan en organisation bli fullkomligt resiliert?	29
5.	Analys & Resultat	31
5.1	Hur hanterar icke vinstdrivande organisationer processen med att upprätthålla resiliens?	31
5.1.1	Krisförberedelse	31
5.1.2	Arbete under kris	32
5.1.3	Arbete efter kris	33
5.2	När anses en icke vinstdrivande organisation vara resiliert?	34
6.	Slutsats	36
6.1	Sammanfattande slutsats	36
6.2	Forskningsbidrag och förslag till vidare forskning	37
	Referenser	39
	Tack.....	41
	Bilaga 1	42

1. Inledning

Första kapitlet i denna studie är ämnat att ge en bild av vad studien kommer handla om. Här presenteras bakgrund, problemformulering, syfte, frågeställningar, avgränsningar och struktur för studien.

1.1 Bakgrund

Enligt Myndigheten för samhällsskydd och beredskap, MSB, (2013) kan begreppet resiliens användas i många olika sammanhang och betydelsen kan skifta lite beroende på sammanhanget. Oavsett var begreppet används kan det beskrivas som förmågan att hantera en förändring, däribland att klara av förändringen samt återhämta sig och fortsätta utvecklas efter förändringen har skett (MSB 2013). Vissa menar att resiliens även handlar om att förutse och förbereda sig för förändring, vilket underlättar när en förändring ska klaras av (MSB 2013).

För att undersöka hur en organisation hanterar förändring behöver vi veta vad för situationer som kan föranleda att organisationer förändras. En kris, till exempel en pandemi, är en situation vilken ofta leder till förändring (Blomkvist 2021). Ett tydligt exempel på en kris som ledde till stor förändring för många organisationer var Covid-19. För att smällen från en kris ska bli så liten som möjligt kan organisationen försöka förutse kriser och ta till lämpliga åtgärder för att hantera den framtida krisen på bästa sätt (Preuß et al. 2024). Preuß et al. (2024) delar in kriser i tre olika sorter: förutsägbara och troliga kriser, förutsägbara men inte så troliga kriser samt oförutsägbara kriser. Preuß et al. (2024) menar att beroende på vilken sorts kris det handlar om så kommer organisationen kunna fokusera på olika saker. Om krisen exempelvis är oförutsägbar kan organisationen endast försöka att minska skadan, medan om den är förutsägbar och trolig kan organisationen förbereda sig vilket innebär att de kan försöka uppnå tidigare satta mål (Preuß et al. 2024).

Det finns flera olika typer av organisationer och de alla har olika förutsättningar gällande att sträva efter resiliens. Den här studien kommer fokusera på ideella organisationer och hur de arbetar med att hantera förändringar. Enligt Folkspel (2022) skiljer sig en ideell organisation från andra typer av organisationer då den

har ett annat huvudsyfte än att göra ekonomisk vinst. Vanliga exempel på ideella föreningar är fackföreningar, kulturföreningar och idrottsklubbar (Folkspel 2022). Att driva en ideell organisation skiljer sig lite från hur andra typer av organisationer vanligtvis drivs (Unit4 2023). Det finns därför flera utmaningar som kan vara bra att vara medveten om vid studier av dessa organisationer (Unit4 2023). Det primära målet för en ideell organisation har som tidigare nämnts inte att göra med största möjliga ekonomiska vinst, därför är ett exempel på en utmaning att det istället blir stor press att visa på verksamhetsbaserade resultat och samtidigt uppnå satta målsättningar (Unit4 2023). Att ha stabila inkomster är heller inte alltid självklart för icke vinstdrivande organisationer och organisationens omsättning påverkas av flera variabler (Unit4 2023). Till exempel är många av dessa organisationer beroende av ekonomisk uppbackning från externa parter, men det är sällan de får så mycket stöd som de skulle behöva (Unit4 2023).

Studien kommer baseras på fotbollsföreningen Djurgårdens IF. Föreningen är en ideell organisation styrd av organisationens medlemmar (Djurgårdens IF 2020). Djurgårdens IF är en svensk förening baserad i Stockholm (Wikipedia 2024). Föreningen är verksam inom flertalet olika sporter men för den här studien låg fokus på fotbollssektionen. Djurgårdens IF grundades 1891 och är idag en av Sveriges största fotbollsklubbar (Wikipedia 2024). Klubben hade i slutet på år 2023 ungefär 25 000 medlemmar (Wikipedia 2024). Djurgårdens IF har en relativt välutvecklad organisation med bland annat en avdelning som jobbar enbart med omvärld och utveckling (Djurgårdens IF u.å.). Sportsligt sett så är Djurgårdens IF en av de förnärvarande framgångsrikaste klubbarna i Sverige vilket innebär att det inte är ovanligt med matcher ute i Europa. Så sent som förra året spelade klubben kval till Europaspel (Svensk Elitfotboll 2023). Detta innebär att klubben har ett större område de behöver analysera då de även behöver analysera förändringar som sker utanför svensk fotboll.

1.2 Problemformulering

För att kunna dra slutsatser angående när en organisation anses vara resilient behöver man kunna jämföra och mäta begreppet (Sevilla et al. 2023). Där uppstår en svårighet, speciellt gällande mätning av resiliens före en händelse som leder till förändring (Sevilla et al. 2023). Anledningen till att en mätning före händelsen inte anses vara möjlig är för att resiliens är en process som ständigt ändras (Sevilla et al. 2023). Till exempel är vissa händelser helt oförutsägbara vilket innebär att ingen kan vara säker på att en organisation inte kommer misslyckas och det leder till att det inte är möjligt att veta vad som är rätt och fel (Sevilla et al. 2023). Däremot kan resiliens analyseras i efterhand för att få en förståelse för vad organisationen skulle kunna ha gjort annorlunda (Sevilla et al. 2023). Hur resiliens kan mätas är viktigt

att undersöka då det skulle underlätta för organisationer att veta hur väl förberedda de är för en framtida kris. Den här studien ämnar därför att analysera och diskutera hur resiliens kan mätas eller varför det inte skulle vara möjligt om så är fallet. Detta är något denna studie kommer undersöka genom att studera hur Djurgårdens IF arbetar med omvärldsanalys och resiliens som en process.

Efter att ha studerat tidigare forskning inom detta område kan det konstateras att resiliens i organisationer och företag är ett väl utforskat ämne. Däremot så är forskningen inom resiliens i just icke vinstdrivande organisationer ett område som vi behöver förstå bättre. Att förstå sig på hur icke vinstdrivande organisationer kan eller bör arbeta med resiliens är viktigt eftersom det är en typ av organisation som skiljer sig gentemot de andra. I bakgrunden nämndes att utmaningarna icke vinstdrivande organisationer står inför kan skilja sig från utmaningarna i till exempel aktiebolag. I och med skillnaderna att bedriva en icke vinstdrivande organisation kan det resoneras i att de har andra förutsättningar att handskas med kriser, därför är det viktigt att forskningen även inom detta område fördjupas. Studien ämnar därför att utveckla forskningen av fenomenet resiliens för icke vinstdrivande organisationer genom att studera Djurgårdens IF.

1.3 Syfte och frågeställningar

Syftet med den här rapporten är att ta reda på hur icke vinstdrivande organisationer hanterar olika sorters kris. Detta kommer undersökas genom att ta reda på hur Djurgårdens IF hanterar fenomenet resiliens.

Frågeställningar:

- Hur hanterar icke vinstdrivande organisationer processen med att upprätthålla resiliens?
- När anses en icke vinstdrivande organisation vara resilient?

1.4 Avgränsningar

Studien är avgränsad till en undersökning av den ideella organisationen Djurgårdens IF. Djurgårdens IF är en passande organisation att studera då den är välutvecklad och därmed kan lägga resurser på frågor som rör studiens ämne. Detta framgår bland annat genom att organisationen har en avdelning som arbetar enbart inom omvärld och utveckling. Studien är avgränsad till en idrottsklubb då det är ett exempel på en icke vinstdrivande organisation som är väldigt intresserad av att uppfylla verksamhetsbaserade målsättningar. Dessutom ställs idrottsklubbar inför många olika typer av kriser på både organisatorisk och evenemangsnivå.

Anledningen till att endast en organisation studeras är för att gå in mer på djupet i hur deras arbete går till, vilket inte hade varit möjligt för denna studie vid undersökning av fler idrottsklubbar.

1.5 Rapportstruktur

Denna kvalitativa studie grundar sig i sex kapitel: inledning, teori, metod, empiri, analys & resultat och slutsats. Kapitel 1 är alltså inledningen och är avgränsat till att ge läsaren en introduktion till studien. Efter att ha läst kapitel 1 ska läsaren kunna ha en tydlig bild av vad hen kan förvänta sig läsa i resten av texten. Kapitel 2 är avgränsat till att förklara teorier som sedan kommer jämföras med studiens empiri. Läsaren får i det kapitlet en genomgång av den litteratur som forskaren har utgått ifrån. Kapitel 3 är en beskrivning av den metod som använts för att samla in information till studien. Det kapitlet ger läsaren en trygghet i studiens kvalitet samt syftar till att skapa trovärdighet. Kapitel 4 redovisar empiriinsamlingen, alltså den information studiens forskare på egen hand har samlat in. Detta ligger även till grund för den analys som kommer i kommande kapitel. I kapitel 5 presenteras analys och resultat där teorin jämförs med empirin för att skapa en egen uppfattning av studiens innehåll, detta görs med forskningsfrågorna som utgångspunkt. Kapitel 6 är den avslutande delen av de sex kapitel som grundar studien där studiens slutsatser sammanfattas och förslag på framtida forskning föreslås.

2. Teori

Följande kapitel kommer redogöra för samt förklara relevanta teorier. Teorierna som tas upp i detta kapitel är SWOT-analys, Contingency teorin och organisatorisk resiliens. Dessa är utgångspunkter för studien och kommer ligga till grund för analysen i senare kapitel.

2.1 Litteraturöversikt

Efter att ha sökt efter litteratur inom det berörda området har flera teorier valts för att komplettera studien. Syftet med teorierna är att ge en helhetsbild kring studiens ämne. Teorierna som valts till studien är: SWOT-analys från Bakka et al. (2006), Contingency teorin från Anderson & Greve (2020) och organisatorisk resiliens baserad på Ducheks (2020) förklaring av resiliens som process. För att komplettera Ducheks beskrivning av resiliens som process har ytterligare tre teorier använts: Korber & McNaughtons (2018) beskrivning av resiliens i entreprenörskap genom sex konversationer, Madni & Jacksons (2008) artikel om ramverk för resiliens samt Edmonsons (1999) artikel om inlärningsbeteende i arbetsgrupp.

2.2 SWOT-analys

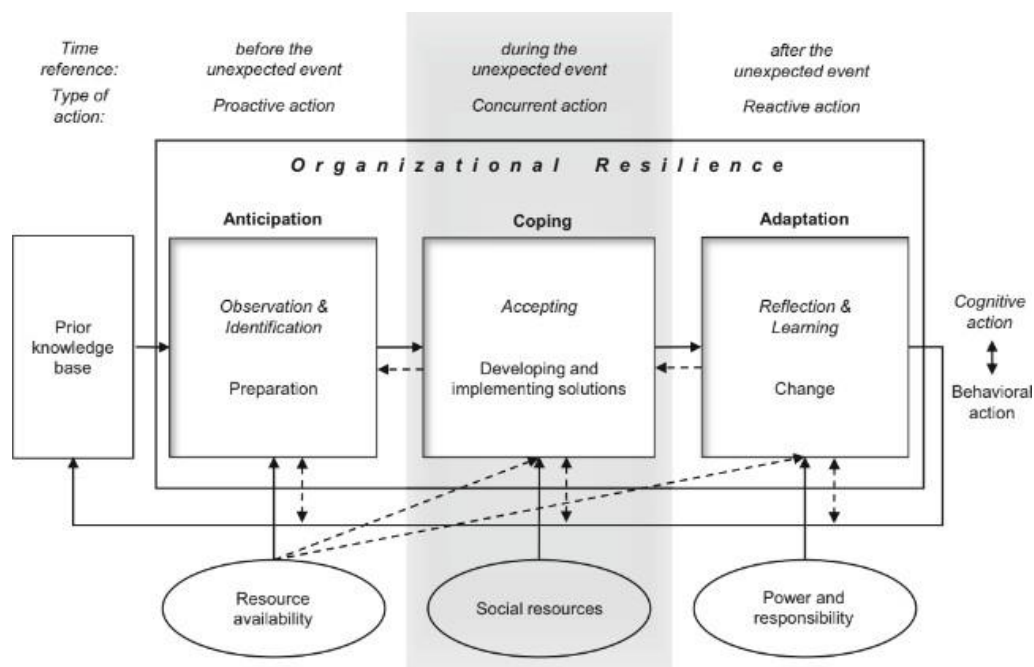
SWOT-analysen är en förkortning av de engelska orden “strengths”, “weaknesses”, “opportunities” och “threats” (Bakka et al. 2006). Den här typen av analys är ett bra verktyg för organisationer att använda när de vill få en bild av både omvärlden och den egna verksamheten (Bakka et al. 2006). Syftet med en SWOT-analys är enligt Bakka et al. (2006) att utvärdera organisationens egna styrkor och svagheter med hänsyn till det som händer i omvärlden. Utifrån att avläsa de möjligheter och hot som framkommer när förändringar sker i omvärlden kan organisationen genom denna analys förstå hur bra deras strategi är (Bakka et al. 2006). Att genomföra analysen kan enligt Bakka et al. (2006) även gynna organisationen vid framtida förändringar då det finns en systematik i analysen vilket innebär att få en förståelse för tidigare förändringar kommer kunna nyttjas senare.

2.3 Contingency teorin

Contingency teorin inom organisationsteori handlar om att det inte finns ett universellt bästa sätt att organisera en organisation på (Anderson & Greve 2020). Anderson & Greve (2020) menar däremot att det kan vara möjligt att hitta ett bästa sätt i vissa specifika situationer. Contingency teorin utgår alltså från ett antagande att olika organisationer befinner sig i olika miljöer vilket innebär att samma lösning inte kan vara lika effektiv överallt (Anderson & Greve 2020). Därför innebär contingency teorin att organisationer ständigt behöver anpassa sig till omvärlden då det inte är möjligt att fortsätta driva organisationen på samma sätt när världen ständigt förändras runt omkring (Anderson & Greve 2020).

2.4 Organisatorisk resiliens

Duchek (2020) menar att resiliens i en organisation är en process vilken kan delas upp i tre olika stadier där organisationer agerar och reagerar. Första stadiet är en aktion som sker innan något har hänt och kallas “anticipation capabilities” (Duchek 2020). Andra stadiet är en reaktion på något som händer, Duchek (2020) kallar det “coping capabilities”. Det tredje och sista stadiet är enligt Duchek (2020) en reaktion på en tidigare händelse och kallas “adaptation capabilities”.



Figur 1. En konceptualisering av organisatorisk resiliens. (Duchek 2020:224).

Figur 1 som visas ovan ger en bild av den process som resiliens består av (Duchek 2020). Denna process kommer beskrivas i mer detalj under de rubriker som finns i detta kapitel.

Korber & McNaughton (2018) skriver om sex olika konversationer angående resiliens. Den första konversationen kallas “förutsättningar för resiliens i företag” och handlar om organisationens förmåga att studsa tillbaka från kriser samt vikten av resiliens för att framgångsrikt kunna driva en organisation (Korber & McNaughton 2018). Den andra konversationen kallas “resiliens och företagsetablering” och handlar om varför vissa människor har lättare att våga att starta företag i jämförelse med andra (Korber & McNaughton 2018). Andra konversationen förklarar därmed hur entreprenörens tänkande och beteende skiljer sig mot andra människors (Korber & McNaughton 2018). Den tredje konversationen kallar Korber & McNaughton (2018) “entreprenörskap för resiliens i företag” som handlar om entreprenörens roll vid krishantering. Syftet med att tänka och agera som en entreprenör är att skapa motståndskraft till förändringen, vilket en entreprenör kan göra genom sina egenskaper (Korber & McNaughton 2018). Egenskaperna som en entreprenör besitter skulle kunna vara flexibilitet, kreativitet och nyskapande vilket kan underlätta för organisationer att anpassa sig till kriser (Korber & McNaughton 2018). Fjärde konversationen Korber & McNaughton (2018) tar upp kallas “entreprenörskap för resiliens i omvärlden”, den handlar om hur företagsvärlden gynnar samhället och grundar sig i att världens resiliens är beroende av att det finns resiliens i företag. Femte konversationen kallas “resiliens som svar på företagsmisslyckanden” och handlar om att inte ge upp när motgångar uppstår (Korber & McNaughton 2018). Sista konversationen, den sjätte, kallas för “resiliens som förändringsprocess” och den handlar om det organisationer gör under eller efter en kris (Korber & McNaughton 2018). Den påpekar även att resiliens är en process som aldrig tar slut och vikten av att lära sig från kriserna när de sker (Korber & McNaughton 2018). Vissa av dessa konversationer är intressanta att beakta i processen om resiliens som Duchek (2020) beskriver eftersom konversationerna förklarar viktiga delar inom resiliens.

2.4.1 Anticipation capabilities

Duchek (2020) menar att det första steget för att en organisation ska uppnå resiliens är att förutse vilka förändringar som påverkar organisationen som kan komma att ske. Detta är i de flesta fall väldigt svårt för organisationer då många typer av förändringar uppstår plötsligt utan förvarning (Duchek 2020). Madni & Jackson (2008) påpekar hur viktigt det är att kunna förutse vad som kommer att hända för att undvika framtida störningar. För att lyckas med detta menar de att det finns vissa viktiga kvaliteter (Madni & Jackson 2008). Madni & Jackson (2008) menar att organisationer till exempel behöver kunna förutspå sina ekonomiska resultat samt skapa en buffert till nödsituationer om organisationen under en period inte har möjlighet att få in lika stora intäkter. På så sätt kan organisationer skapa marginaler för att klara av förändringar och kriser som inte kan förutses (Madni & Jackson

2008). Dessutom krävs det att organisationer prövar framtidsscenarier för att bedöma hur omgivningen troligtvis kommer förändras vilket skapar en möjlighet att ta beslut som organisationen senare kan gynnas av (Madni & Jackson 2008).

2.4.2 Coping Capabilities

“Coping capabilities” är det andra stadiet i processen att uppnå resiliens (Duchek 2020). Detta stadium handlar om hur organisationer klarar hanteringen av den oförväntade krisen när den sker (Duchek 2020). I den här delen av processen finns det två viktiga punkter för organisationer att tänka på (Duchek 2020). Den första handlar enligt Duchek (2020) om förståelse, att snabbt förstå vad som sker, att det är ett problem och att åtgärder kommer behöva tas. Detta ger organisationen en fördel då den ger sig själv möjlighet att agera tidigare (Duchek 2020). Förståelsen av detta kopplas ihop med den andra punkten som är att ta fram samt att implementera lösningar (Duchek 2020). För att lyckas med detta är ett entreprenörsbeteende viktigt, något som Korber & McNaughton (2018) benämner i den tredje konversationen. Den tredje konversationen handlar som förklarar i kapitel 2.4 om entreprenörskap för att skapa resiliens i företag. Forskarna påpekar genom konversationen att just entreprenören har en viktig roll vid detta stadium när en kris ska hanteras (Korber & McNaughton 2018). Korber & McNaughton (2018) menar att genom att tänka och agera som en entreprenör kan en organisation skapa motståndskraft till den förändring som sker. En entreprenör har vissa specifika egenskaper specifikt anpassade för detta stadium (Korber & McNaughton 2018).

2.4.3 Adaptation capabilities

Sista steget i processen att uppnå resiliens i en organisation händer enligt Duchek (2020) efter krisen har skett. Duchek (2020) berättar att detta stadium handlar om att reflektera och lära sig av situationen som uppstod. Dessutom ska organisationen kunna utvecklas genom att agera på reflektionerna och lärdomarna (Duchek 2020). Att som en organisation ta lärdomar behöver inte alltid vara enkelt, Edmonson (1999) menar att lärandet är en process som handlar om att anpassa sig, öka förståelsen och förbättra sig. För att lyckas med det kan en organisation till exempel söka efter feedback, experimentera, reflektera och diskutera (Edmonson 1999). Madni & Jackson (2008) diskuterar också lärandet men på ett lite mer övergripande sätt. Madni & Jackson (2008) menar att lärande på organisatorisk nivå handlar om att ständigt övervaka omgivning och egna system för att få kunskap om förändringarna som sker. För att sedan dra nytta av lärdomarna krävs det att organisationer kan överföra lärdomarna till nya lösningar och nya system (Duchek 2020). Duchek (2020) påpekar att ledningen har stort ansvar och är fundamental för att de nya lösningarna och systemen ska tillämpas inom organisationen.

3. Metod

Detta kapitel ger en bild av den teori som studien presenterar och hur empirin samlats in. Kapitlet ger en beskrivning av forskningsmetod, litteraturgenomgång, insamlingsmetod, analys av data och kvalitetsaspekter.

3.1 Forskningsmetod

Denna studie använde den kvalitativa forskningsmetoden med en induktiv ansats (Bryman & Bell 2017). Detta på grund av att studien först samlade in empiri för att sedan skapa ny teori (Bryman & Bell 2017). Den kvalitativa forskningsmetoden lägger en grund för att förstå ämnet på en djupare och mer ingående nivå (Bryman & Bell 2017). Därför baseras studiens empiri på intervjuer då det ger en möjlighet att få en bättre förståelse för respondenternas upplevelser och åsikter till skillnad från om en kvantitativ metod används. Denna metod passar bra till fenomenet som var föremål för denna studie på grund av svårigheterna att mäta resiliens med siffror, vilket innebär att fenomenet istället behöver analyseras på en djupare nivå. Till exempel behöver forskningen gå in mer i detalj genom att analysera resiliens som en process. Studiens empiri är därefter grunden till den teori som skapas, något som är grundläggande för en induktiv ansats (Bryman & Bell 2017).

Studien har även ett ontologiskt ställningstagande som är uppbyggt på ett konstruktionistiskt synsätt. Det innebär att studien grundar sig i att sociala egenskaper är resultatet av att individer interagerar med varandra och inte något som bara finns där oberoende av mänskligheten (Bryman & Bell 2017). Detta synsätt är en betydelsefull utgångspunkt för studien därför att en poäng är att få en förståelse av resiliens i en organisation. För att få den förståelsen handlar det mycket om att analysera relationer mellan olika aktörer och hur organisationen anpassar sig till utfall av när individer interagerar med varandra. Studien är även uppbyggd på ett epistemologiskt tolkningsperspektiv. Detta perspektiv står för att världen inte har någon objektiv sanning och att det är den tolkningen som skiljer en samhällsvetenskaplig forskning från en naturvetenskaplig forskning (Bryman & Bell 2017). Detta innebär alltså att alla forskare kan ha en egen uppfattning av den kunskap och de situationer som tolkas (Bryman & Bell 2017). Att ha det epistemologiska tolkningsperspektivet passar bra för en kvalitativ studie som

undersöker resiliens i icke vinstdrivande organisationer då fenomenet samt kvalitativa studier generellt skapar en möjlighet för forskaren att göra en egen tolkning.

3.2 Litteraturgenomgång

Studien utgick från en narrativ litteraturgenomgång vilket innebär att studiens författare har gått igenom litteratur för ett ämne med syfte att bilda sig en förståelse (Bryman & Bell 2017). Bryman & Bell (2017) beskriver narrativ litteraturgenomgång som ett sätt att få ett första perspektiv av ämnet som forskaren vill få bättre förståelse av. Detta var ett bra sätt att ta sig an litteraturen i den här studien då det var viktigt att få en bred uppfattning av ämnet resiliens. För att söka efter teori har studien använt sig av databaserna Jstor, Econlit, Google Scholar och Primo. I dessa databaser har svenska sökord som “organisatorisk resiliens”, “resiliens icke vinstdrivande organisation” och “omvärldsanalys” använts, dessutom har den engelska översättningen av sökorden använts i sökandet.

3.3 Insamlingsmetod

Empirin genererades med hjälp av semistrukturerade intervjuer med två personer i Djurgårdens IF. Respondenterna kontaktades via mejl där de fick en beskrivning av studien och vad för teman intervjuerna skulle ha. Båda intervjuerna genomfördes via teams för att underlätta för respondenterna. Detta gav inte forskaren möjligheten att få ta del av deras arbetsplats men det gick ändå att ta del av respondenternas upplevelser och åsikter som om det vore på plats. Att intervju två medlemmar i organisationen ledde till att svaren blev mer tillförlitliga då det gav en möjlighet att få två synvinklar av organisationen som kan jämföras. De två som intervjuades heter Filip Lundberg och Mats Jonsson, båda har genom en samtyckesblankett gått med på att deras namn är med i studien. Lundberg är ansvarig för omvärld och utveckling av organisationen vilket innebär att han besitter rätt kunskap för att kunna svara på intervjuens frågor (se bilaga 1). Jonsson är säkerhetsansvarig och har därmed god kunskap om vilka typer av kriser organisationen ställs inför och hur dessa hanteras. Detta innebär att de två respondenterna hade rätt kunskap för att kunna bidra till relevant och informationsrik empiri.

Att intervjuerna var semistrukturerade innebär att intervjuaren utgick från en intervjumanual med teman som intervjun handlade om (Bryman & Bell 2017). Frågorna i intervjun behöver nödvändigtvis inte komma i den ordning som i listan vilket skapar en flexibilitet i intervjun (Bryman & Bell 2017). Semistrukturerade intervjuer ger även intervjuaren möjlighet att ställa frågor som inte har med de

förutbestämda teman att göra, om det är ett intressant ämne för studien och om det är något intervjuaren knyter an till från intervjurespondentens svar (Bryman & Bell 2017). Valet att använda semistrukturerade intervjuer grundade sig i att det som tidigare nämnts skapar en flexibilitet under intervjun. Det ger en tydlig grund för vad intervjun kommer handla om vilket underlättar för samtliga, samtidigt skapas det utrymme att beröra flera intressanta ämnen (Bryman & Bell 2017).

3.4 Analys av data

De två semistrukturerade intervjuerna skedde som tidigare nämnt via teams på datorn. Under samtalet antecknade studiens författare inte vad som sades utan försökte istället vara deltagande i konversationen för att respondenterna skulle utveckla sina svar. Båda intervjuerna spelades därför istället in via en applikation i mobiltelefonen. Detta gav forskaren möjligheten att transkribera ljudupptagningen till en löpande text efter att intervjuerna tog plats. Bryman & Bell (2017) påpekar vikten av att transkriberingen blir så lik det respondenterna sade som möjligt. Det var något forskaren var noggrann med genom att till exempel gå igenom ljudinspelningarna flertalet gånger. Efter det har denna studies författare följt ett vanligt angreppssätt för att analysera empirin i kvalitativa studier, som beskrivs av Bryman & Bell (2017). Bryman & Bell (2017) kallar sättet att analysera för en tematisk analys. Vid en tematisk analys läser författaren igenom den transkriberade intervjun för att sedan urskilja teman relevanta för studien (Bryman & Bell 2017).

3.5 Kvalitetsaspekter

När en kvalitativ undersökning bedöms finns det vissa kriterier som behöver uppfyllas (Bryman & Bell 2017). Kvalitetsaspekterna som är viktiga att tänka på är trovärdighet, äkthet, generaliserbarhet, etik och kritisk reflektion (Bryman & Bell 2017).

3.5.1 Trovärdighet

Det första kriteriet är trovärdighet som består av fyra delkriterier: *tillförlitlighet*, *överförbarhet*, *pålitlighet* och *bekräftelse* (Bryman & Bell 2017).

För att uppfylla det första delkriteriet, *tillförlitlighet*, säkerställs att forskningen genomförts i linje med de regler som finns. För att ge ett exempel på detta i den här studien har respondenterna skrivit på en samtyckesblankett för att delta. Dessutom har respondenterna bekräftat resultaten som forskningen kommit fram till. Detta är

två vanliga sätt att skapa tillförlitlighet till en studie (Bryman & Bell 2017). Det andra delkriteriet i trovärdighet är *överförbarhet*, vilket innebär att resultaten ska vara överförbara till andra liknande sammanhang (Bryman & Bell 2017). För att lyckas med det består studien av djupa redogörelser för att läsaren ska få en tydlig bild av teorin som hen kan ta med sig till andra miljöer (Bryman & Bell 2017). Det tredje delkriteriet är *pålitlighet* och det skapas genom att forskaren har ett granskande synsätt genom studien (Bryman & Bell 2017). För att bekräfta detta i denna studie finns exempelvis forskningsfrågor, en förklaring till val av undersökningsspersoner och relevanta citat tillgängliga för läsaren. Det sista delkriteriet av trovärdighet är *bekräftelse* vilket innebär att forskaren ska agera i god tro, samt tillförsäkra läsaren om detta (Bryman & Bell 2017). Bryman & Bell (2017) menar att det inte är möjligt för en forskare att vara helt objektiv. Denna studie ämnar vara objektiv och försöker nå det genom att utgå från olika synvinklar i analyser av studiens teori och empiri.

3.5.2 Äkthet

Det andra kriteriet för bedömning av kvalitativa undersökningar är äkthet (Bryman & Bell 2017). Kriterierna för att uppfylla äkthet i en studie leder till mer generella frågor (Bryman & Bell 2017). Bryman & Bell (2017) menar att för det första ska studien ge en rättvis bild, det betyder att den uppfattning läsaren får av åsikterna från den eller dem som undersöks i studien ska stämma överens med verkligheten. Därefter benämner Bryman & Bell (2017) fyra andra kriterier som utgår från studiens respondenter: Ontologisk autenticitet, får de som medverkat i undersökningen en bättre förståelse av deras egen situation? Pedagogisk autenticitet, har respondenterna fått en bättre förståelse av hur andra i organisationen upplever det som undersökts? Katalytisk autenticitet, har studien lett till att organisationen kan förändra sin situation? Till sist taktisk autenticitet, kunde respondenterna vidta korrekta och nödvändiga åtgärder efter studien? En utav målsättningarna med denna studie är att svaret ska vara "ja" på alla dessa frågor, men för att behålla en objektiv ställning i studien väljer författaren att själv inte svara på frågorna, utan överlåter det till läsaren och respondenterna.

3.5.3 Generalisera kvalitativ studie

Kvalitativa studier får ofta kritik för att inte vara generaliserbara (Bryman & Bell 2017). Det grundar sig i att det oftast är få individer i en specifik organisation som studeras (Bryman & Bell 2017). Bryman & Bell (2017) säger att dessa individer utgör ett stickprov och kan därför inte representera en större population. Detta gäller även den här studien då stickprovet inte är tillräckligt stort för att studiens ska kunna vara generaliserbar. Däremot kommer resultaten av stickproven ligga till grund för teori och kommer utifrån den vara möjlig att tolka för olika forskare, vilket Bryman

& Bell (2017) menar är möjligt för kvalitativa studier. Därefter kan varje enskild forskare välja att ta med sig resultaten från studien till andra liknande sammanhang för att bygga vidare på slutsatserna som gjorts (Bryman & Bell 2017).

3.5.4 Etik

Det finns fyra områden för etiska principer som är viktiga att ta i beaktning vid forskning (Bryman & Bell 2017). Dessa fyra områden är riktade mot intervjudeltagarna för att se till att de behandlas på ett bra sätt (Bryman & Bell 2017). Det första området handlar om intervjurespondenterna får någon psykisk eller fysisk skada av att delta i studien (Bryman & Bell 2017). Det andra etiska området handlar enligt Bryman & Bell (2017) om att det inte finns samtycke från intervjurespondenternas håll. Det tredje etiska området handlar om intervjurespondenternas privatliv och om det skulle inkräktas av studien (Bryman & Bell 2017). Det fjärde och sista området syftar enligt Bryman & Bell (2017) på om det förekommer någon form av bedrägeri mot intervjudeltagarna, till exempel att viss information undanhålls medvetet. Författaren har under studiens gång haft dessa etiska principer i åtanke för att intervjudeltagarna inte ska utsättas för något av områdena. Båda intervjurespondenterna har därför tagit del av och godkänt en samtyckesblankett. Samtyckesblanketten redogör för respondenternas rättigheter samt den information från respondenterna som kommer användas i studien. Detta för att intervjudeltagarna själva ska ha god koll på vad som förväntas av de samt ge sitt samtycke till det.

3.5.5 Kritisk reflektion

Vid forskning i dagens samhälle krävs det ofta av forskaren att hen visar på reflexivitet i sitt arbete (Bryman & Bell 2017). För att uppnå detta ska forskaren enligt Bryman & Bell (2017) kunna reflektera över den sociala verklighet som studien producerar. Reflexivitet handlar även om att se studien från flera olika synvinklar genom hela arbetet (Alvesson 2003). Forskaren kan därigenom inte bara fokusera på det som gynnar den egna studien utan behöver ha en bredare uppfattning (Alvesson 2003). Ett exempel under arbetet när forskaren reflekterat är vid valet av den andra intervjurespondenten. Det var nämligen den första deltagaren som föreslog vem i organisationen som hade passat till den andra intervjun. Detta kan vara negativt då det skulle kunna ge organisationen möjlighet att bestämma över vem och vad som svarar. Det skulle också kunna vara positivt eftersom en person involverad i organisationen troligtvis har bäst koll på vem som passar att intervjua till just denna studie.

Ett annat exempel på när reflexivitet funnits i arbetet är vid analys av den empiriska datan. Vid det tillfället reflekterade studiens forskare kring att respondenternas svar

omedvetet skulle kunna bli lite vinklade på grund av studiens inriktning. Det hela grundade sig i att när respondenterna förklarade deras omvärldsanalys lades stor vikt på hot istället för de möjligheter som kan uppstå. Eftersom studien har en tydlig inriktning mot hantering av kriser reflekterade studiens forskare därför kring att det skulle kunna vara anledningen till att respondenterna valde att tala om just hot mot organisationen vid konversation om omvärldsanalys.

4. Empiri

I detta kapitel presenteras den empiri som tagits fram för studien samt resultatet av empirin. Empirin erhöles genom två separata intervjuer med Filip Lundberg och Mats Jonsson som båda arbetar inom Djurgårdens IF:s organisation. Lundberg har jobbat i organisationen sedan 2014 och är ansvarig för en avdelning som kallas "omvärld och utveckling". Jonsson är säkerhetsansvarig för Djurgården sedan 2008.

4.1 Kriser

En ideell organisation som Djurgårdens IF kan komma att ställas mot flera olika typer av kriser. Det var något som tydligt framgick när två personer från olika avdelningar i organisationen fick en fråga angående typer av kriser som organisationen ställs inför. Lundberg som ansvarade för bevakning av omvärlden och organisationens utveckling valde direkt att benämna "större" kriser som omfattar antingen en stor del av samhället eller hela världen, till exempel organiserad brottslighet och Covid-19. Jonsson tog istället upp risker som kan uppstå när organisationen bedriver sin verksamhet, det vill säga när Djurgårdens IF arrangerar evenemang. Några exempel på de kriser Jonsson nämnde vid dem tillfällena är brandrisk, sjukdomsfall och olyckor.

Det framgick också att kriserna som uppstår kan variera i hur förutsägbara de var för organisationen, oavsett om krisen sker vid evenemangstillfällen eller om den är samhällsrelaterad. Organisationen ställs alltså mot många olika typer av kriser där de i vissa fall har möjlighet att förbereda sig och i andra fall inte. Att organiserad brottslighet infiltrerar sig i svenska fotbollsklubbar är en kris Lundberg nämnde som Djurgårdens IF kan se uppstå framöver. Lundberg berättade att det ger organisationen möjlighet att förhindra och förbereda sig för en sådan situation. Jonsson berättade att det finns risker säkerhetsavdelningen ständigt arbetar med att förhindra inför och under de evenemang Djurgårdens IF arrangerar. Till exempel sade han att det finns en risk för brand då det tyvärr är vanligt att supportrarna använder pyroteknik på läktarna. Jonsson påpekade också att det finns risk för akuta sjukdomsfall när det är många personer som samlas på samma ställe. Lundberg gav även ett exempel på en kris där Djurgårdens IF, precis som alla andra, inte hade

möjlighet att göra sig redo för krisen som uppstod. Exemplet han nämnde då var Covid-19 och han påpekade att det inte var någon som kunde se den situationen komma. Vid evenemangstillfällena menade Jonsson att det kan uppstå oväntade kriser där Djurgårdens IF delvis kan förbereda sig men inte har någon möjlighet att förhindra. Bombhot och trafikolyckor i närheten av arenan var två exempel på sådana situationer.

4.2 Omvärldsanalys

Djurgårdens IF genomför regelbundet analyser av både den egna organisationen och av deras omvärld. Jonsson berättade att de på säkerhetsavdelningen först genomför en analys tidigt på året av alla de lag som kommer besöka deras arena under kommande säsong. Dessutom gjordes analyser inför varje enskilt evenemang för att ha så god koll på eventuella situationer som kan uppstå. Jonsson berättade att historiken var viktig i dessa sammanhang.

”Det finns ofta en stor mängd historik att beakta. Vad hände förra säsongen? Vad hände säsongerna innan dess? Är det några utmaningar som följer med inför årets evenemang? Allt för att vara redo inför vad som kan hända inför årets evenemang mellan lagen.” (Jonsson).

Han berättade även att de inför varje evenemang analyserar vad som händer runt omkring deras eget evenemang.

”Vi tittar även på hur omvärlden ser ut, för att vi är en del av samhället och då påverkas vi också av samhället i stort, från var tid till annan. Det kan vara en mängd andra pågående evenemang i både arenaområdet men också i Stockholm som påverkar oss, i endera omfattning. Så försöker vi liksom konkretisera dem utmaningarna eller för den delen risker för att hitta lösningar på det på förhand, i möjligaste mån. Innefattandes i de evenemangsanalyser vi gör så finns det också en riskanalys.” (Jonsson).

Även Lundberg berättade om de analyser föreningen genomför. Dessa analyser omfattar hela den egna organisationen för att få en tydlig bild av organisationens styrkor och svagheter.

”Ett konkret exempel som vi gör är ju att vi gör en genomlysning av hela organisationen. Vi tittar på alla styrdokument, all data vi har, vi genomför intervjuer med olika typer av anställda, med folk i förtroendevalda positioner och med journalister, forskare. Av det får vi ett underlag, där vi liksom kan titta på hur mår vi. Vad är en våran bild av vad vi är bra på och vad är bilden där ute.” (Lundberg).

Lundberg berättade vidare att Djurgårdens IF gjorde en första stor insats för att samla in information för fem år sedan. Det viktiga med den analysen var inte att få ihop massa papper med information, utan att själva insamlingen av data ledde till att de kunde bygga upp ett ramverk som föreningen kan använda sig av. Planen är att de ska göra den första uppföljningen i år (2024), vilket innebär att det är ett halvt decennium mellan dem två analyserna. Detta menade Lundberg är något bra eftersom det kan vara farligt att bara sitta och ta fram information om det inte kommer till användning. Det skulle i sådana fall vara ett slöseri på resurser och tid att göra analyserna. Istället har organisationen under dessa fem år jobbat med att operationalisera det de kommit fram till i praktiken, för att utveckla organisationen.

Att anpassa sig till omvärlden är helt nödvändigt för Djurgårdens IF. Lundberg menade till och med att föreningen inte har något val. Han sade att det är ett måste för organisationen att ha koll på sin omgivning och anpassa sig efter den samt skapa en motståndskraft på egen hand när de inte får hjälp av externa parter som myndigheter och fotbollsförbund. Däremot påpekade han att det går att undvika exempelvis den förändring som sker ute i Europa. Lundberg berättade att den internationella fotbollen går i en viss riktning där pengar blir mer centralt för varje år. Han ansåg att Sverige hittills lyckats bra med att inte följa med i den utvecklingen genom att behålla medlemsdemokratin. Han tillade att svensk fotboll behöver hänga med i utvecklingen på sitt sätt och för det krävs det en gemenskap bland svenska klubbar och förbundet.

4.3 Krisförberedelse

Djurgårdens IF ställs inför flera olika typer av kriser. Det framgick tydligt att organisationen därför har flera strategier för att förbereda och förhindra kriser, strategierna skiljer sig åt beroende på om krisen är förutsägbar eller inte. Därför är också denna rubrik uppdelad i två underrubriker.

4.3.1 Förutsägbara kriser

Djurgårdens IF genomför mycket analyser av vilka kriser som kan uppstå för att veta vad organisationen behöver förbereda sig för. Därtill är det mycket bevakning för att hålla koll på hur situationer utvecklar sig. Lundberg förklarade hur Djurgårdens IF arbetade med att förhindra att organisatorisk brottslighet kopplas till organisationen, där det började med att organisationen analyserade varifrån de största hoten kom.

”Den tydligaste kopplingen till organiserad brottslighet finns i agentbranschen, det vill säga spelarkontrakten. Det är där pengarna finns så att säga och det är det vi ser både internationellt

och nationellt. Där finns det då ett antal initiativ, vissa initiativ sköts från förbunds nivå och sen på klubb nivå har man ett ansvar över vilka agenter man jobbar med. Vi har ju då en tydlig policy som vi förhåller oss till över vilka agenter, att vi inte ska bli bundna av för få agenter. Vi försöker jobba med många agenter så att vi inte hamnar i beroendesituationer. Vi har ett antal principer som, liksom accepterar man inte de principerna så gör vi inte affärer med den agenten. Så det är ett väldigt konkret sätt som Djurgården försöker förhålla sig till den delen.” (Lundberg).

Lundberg berättade att det även fanns en risk att den organisatoriska brottsligheten infiltrerade sig bland klubbens supportrar. För att undvika detta krävdes det att klubben har en väl fungerande säkerhetsavdelning där rätt personer arbetar med den typen av frågor.

”Kopplat till kriminaliteten i till exempel supporter kulturen så kan man ju då oroa sig, där är vi inte idag, men man skulle kunna föreställa sig att om du får in ungdomar med den typen av profil så skulle det potentiellt vara ett jättestort problem. Då försöker man hela tiden jobba med den delen via sina SLO:er, säkerhetsavdelningar och evenemangsorganisationer, att hela tiden följa vad som händer och att hela tiden jobba med den positiva sidan av supporter kulturen. Där vet jag att vi är väldigt duktiga i svensk fotboll, eller så här vet och vet, men vi har skickligt folk som jobbar med de frågorna. Då kan vi tidigt identifiera om vi skulle få in sådana krafter i supporter kulturen.” (Lundberg).

I Jonssons arbete inför en kris finns det både likheter och skillnader i jämförelse med Lundbergs arbete. Kriserna Jonsson förberedde inför och försöker förhindra handlade oftast om det som kan ske under de evenemang som föreningen anordnar. Evenemangen skedde med relativt korta mellanrum och liknade varandra till stora drag. Det gav organisationen möjlighet att ha system för att göra riskbedömningar samt en möjlighet att ta med sig vad som fungerade och vad som inte fungerade vid föregående match.

”Vi har olika matriser och hjälpmedel för att göra rätt typer av bedömningar och klassificeringar utifrån de värden vi matar in. Det är i enklaste formen en matris och den samlade bedömningen leder fram till ett värde. Utifrån det värdet kan vi se om det är en prioriterad fråga eller om det är en fråga som är sekundär, vi ska ha med den men den är inte värd att lägga ner mantimmar på, på det sättet. Det sker ju med en viss automatik. Själva evenemangsanalyserna och riskbedömningarna som görs är inte automatiserade, i den meningen att man bara matar in värdena. Utan där behöver man göra djupdykningar utifrån de senaste matchrapporterna och de senaste utfallen och de uppföljningar vi har gjort efter de evenemangen. Det ger oss möjligheten att få med oss de delar som vi gjorde bra eller förbättra det som fallerade till kommande evenemang.” (Jonsson).

Det som kan konstateras är att oavsett vilken sorts kris som organisationen förbereder sig för så består förberedelserna av mestadels analys, bevakning och medvetenhet. Arbetet för att förhindra kriser fanns också men är inte lika stort utan

organisationen arbetar huvudsakligen med att vara redo att agera när något händer och det gjordes genom att vara redo på att en kris kunde uppstå.

4.3.2 Oförutsägbara kriser

Organisationen behövde också vara beredd på att hantera kriser som inte är möjliga att förutsäga. Vid evenemangstillfällena var ett bombhot i närheten av arenan en sådan typ av krissituation, menade Jonsson. Ett sådant bombhot hade organisationen ingen möjlighet att förhindra på förhand. Jonsson menade att medvetenhet om eventuella situationer och förmågan att alltid kunna agera är det viktigaste inför en sådan situation. Han påpekade också vikten av förnuft och att inte ta förhastade beslut för att undvika kaos vid dessa oförutsägbara kriser.

”Vi försöker hela tiden att arbeta utifrån att vi ska vara förberedda på nästan alla upptänkliga, konstiga situationer som kan uppstå och anpassar vår bemanning, vår personal, vilka förebyggande åtgärder vi vidtar därefter. Sen kan ju saker hända alldeles oavsett vad vi gör utan att det för den sakens skull är ett fel i förberedelsefasen, att vi har gjort felaktiga bedömningar eller undervärderat en risk eller vad det nu kan vara för någonting. Olyckor kan ske, oönskade händelser kan inträffa alldeles oavsett och det behöver vi acceptera för att också kunna hantera de på bästa sätt när de inträffar.” (Jonsson).

Lundberg berättade om hur Djurgårdens IF förbereder sig för andra typer av oförutsägbara kriser. Han betonade hur sättet organisationen var organiserad på gjorde den förberedd på oväntade händelser. Det som framgick även, vid dessa typer av situationer var betydelsen av en medvetenhet: Att ha en förståelse för att saker kan hända och sätta principer som organisationen ska förhålla sig till.

”Vi har flera ekonomiska principer. En av våra ekonomiska principer i Djurgården är att vi ska klara ett helt år utan några som helst intäkter. Du ska ha en kassa som innebär att du i princip ska klara av ett års nerstängd verksamhet. Vilket också var något vi hade innan covid. Så det var faktiskt en sådan där väldigt konkret grej. Det gjorde vi inte för att vi trodde att det kan komma en situation där allt stängs ner ett år utan det är Henrik då, vår VD, hade gjort en bedömning av hur lång tid det tar att ställa om när det händer något, om du måste dra fort i nödbromsen så tar det tid innan du kan ställa om klubben till en ny verklighet, då är det ungefär ett år innan en sådan förändring är genomförd. Så en väldigt medvetenhet kring att saker och ting kan hända var viktigt.” (Lundberg).

4.4 Arbete under kris

Trots all den tid och alla de resurser som organisationen lade ner på att förhindra kriser från att uppstå så verkade det vara oundvikligt att helt bli av med dem. Därför behövde organisationer som Djurgårdens IF även klara av att hantera dessa

situationer när de väl uppstod. Som studien berörde tidigare stöter Djurgårdens IF på många olika sorters kriser och hur organisationen tog sig an dessa kriser tenderade att vara till viss del situationsanpassad. Lundberg berättade om hur organisationen klarade av att hantera Covid-19, där organisationens erfarenhet av att hantera kriser var till deras fördel.

”Gynnades mycket av en stor försäljning som gjordes dagarna innan pandemin kom, skapade en buffert för hela pandemin. Timingen i försäljningen var turlig och kom lägligt. En av de saker vår VD sa uttryckligen var att vi har en viss erfarenhet att hantera kriser. Vi är duktiga på att hantera kriser för att vi har varit med om så många olika typer. Vi hade en kille som blev ihjälslagen 2014, en supporter som blev dödad, vi har haft X antal sådana här skandaler. Vi har haft spelare som gjort dumma grejer, du vet, det är högt och lågt liksom. Vi hade ett tak som rasade ner på ett tält och folk kunde ha dött liksom, det händer liksom grejer hela tiden. Så vi har en väldig erfarenhet av att hantera kriser på olika nivåer. Så det va en grej, men som alla förstår kan du inte förbereda dig för ett virus som ska stänga ner hela världen, det kunde nog ingen föreställa sig. Men vi hade väldigt tydliga krishanteringsplaner, som vi har utvecklat just för att vi har varit med om så många olika typer av kriser. Vi är duktiga på att ta hand om vår personal. Djurgården var väldigt skickliga i att ta hand om sin personal och få de att känna sig trygga, att vi kommer ta hand om er, det är ingen som kommer bli av med sitt jobb. Det fanns en väldigt sådär liksom mänsklig dimension i det här där jag tycker att Djurgården var duktiga. Vi hade styrt klubben på ett sätt som var förberett för oväntade händelser.” (Lundberg).

Lundberg berättade vidare att Djurgårdens IF samtidigt försökte behålla en god relation med sina intressenter. För att lyckas med det hade organisationen inte speciellt höga förväntningar på exempelvis sina sponsorer, därför att de visste om att i stort sett alla i samhället gick igenom en tuff ekonomisk period.

”En annan sak som vi var väldigt noggranna med var att göra rätt för oss, att inte fuska. Att ha ett stort förtroende för de som hjälpte oss, vi var väldigt noggranna med att vara snälla mot de sponsorer som hade det kämpigt och jobbigt, och vice versa. Sen med supportrarna att liksom vara varsam med att inte förvänta sig att folk ska skänka pengar, vilket var väldigt vanligt under pandemin att idrottsklubbar eftersökte. Jag tycker att det fanns ett sätt i vår kultur och i vårt sätt att styra klubben som hjälpte oss väldigt mycket genom den här krisen.” (Lundberg).

Till sist kommenterade Lundberg den aspekt som enligt honom var viktigast att ha kontroll på när en organisation ställs inför en kris.

”Det bästa sättet att hantera en kris är ju att ha stenkoll på din egna verksamhet, alltså hur det ser ut. Jag tycker vi är rätt duktiga på att veta hur det ser ut i vår verksamhet, vi vet vad vi är duktiga på, vi vet att vi har fungerande processer och vi vet var våra förbättringsområden ligger. Det har krävt ett stort jobb för att kartlägga det här, det gör att när någonting händer så kan vi relativt snabbt identifiera om det är vi som har gjort fel eller om det är någonting annat, alltså om det är olyckliga omständigheter eller vad det nu än är. Det som är den stora skillnaden på Djurgården idag och Djurgården för tio år sen var att då när kriser hände började man flaxa i media, man blev stressad o kände att vi måste säga någonting, så uttalade man sig och så satte

det igång en händelsekedja för att man sa grejer som inte stämde. Om du är trygg i hur du jobbar och om du är trygg i vad du är bra på så vet man bättre hur man ska hantera det som händer för att undvika uppståndelse och missförstånd. Då går det även hyfsat fort att reda ut vad det är som gått snett, om det är ett resultat av en enskild omständighet eller om det är ett systemfel och det är vi som fallerat som organisation.” (Lundberg).

När Jonsson berättade om hur säkerhetsavdelningen tog sig an aktuella kriser hade han inget konkret svar för hur de gick tillväga. Han menade att det skiljer sig mycket hur de hanterade olika situationer beroende på vad det var som hade hänt.

”Det är otroligt situationsanpassat givetvis utifrån vad som har hänt [...]. För att ta några konkreta exempel, så om en domare till exempel har blivit hotad inför ett matchevenemang, då hanterar vi den situationen på ett annorlunda sätt kanske än att en pyroteknisk pjäs orsakar en brand under läktaren. Det är en annan kris, en helt annan dignitet utifrån hur vi lägger upp arbetet kring själva händelsen eller situationen som sådan. Så det är lite olika angreppssätt man får hantera olika kriser på, beroende på vad krisen består utav. Dels hanteras krisen annorlunda just där och då men också hur vi följer upp den sen och vilka åtgärder som behöver vidtas efter att den akuta krisen är hanterad. I domarfallet kanske det måste till stödjande åtgärder eller insatser för just domaren i ett sådant läge medan vi behöver förstärka rutinerna kanske då för hur den här branden eventuellt då har uppstått.” (Jonsson).

Jonsson förklarade även sin roll som ansvarig över säkerhetsavdelningen när kriser skulle hanteras. Han berättade att det sällan var han själv som löste kriserna när de uppstod. Hans ansvar bestod mestadels av den förberedande fasen där det var hans uppgift att se till att rätt personer var på plats för att stoppa eventuella situationer som kunde uppstå.

”På våra matcharrangemang är det så att vi mer eller mindre arbetar utifrån en ledningsfunktion som operativt leder och fördelar arbetet på plats. Där sitter inte jag utan där sitter andra samordnare som arbetar med både våra publikvärdar, ordningsvakter, sjukvårdsinsatser, räddningstjänst och polis med flera som finns representerade i de sammanhangen. Sen är alla våra krisplaner tillgängliga för vår personal, allt finns där. Operativt skulle jag säga att det är väldigt sällan vi [evenemangsansvariga] arbetar i själva krisen. Vi är ju en del i en resurs också naturligtvis beroende på krisens omfattning, så vid till exempel ett våldsamt upplopp skulle vi inte tveka på att agera om vi tror att vi kan göra det med framgång. Det handlar om att vi på förhand ser till att det finns personer på plats som kan hjälpa till med alla sorters kriser när det behövs. Det är också det som är förberedelsefasen egentligen när man gör riskbedömningen och evenemangsanalysen, vad är det för behov vi ser att vi behöver. Tror vi att det kommer vara en massiv pyrobränning så förstärker vi SBA, systematiska brandskyddsarbetet och så vidare.” (Jonsson).

4.5 Arbete efter kris

När Djurgårdens IF tog sig igenom kriser lade de en del resurser på att analysera det som hände och hur de själva hade agerat. Detta gjorde de för att kunna ta med sig vad de gjorde bra och vad de kunde förbättra inför framtida krissituationer. I det stora hela handlade det för Djurgårdens IF om att ständigt utveckla organisationen och att alltid förbättra sig. Jonsson berättade om hur organisationen gick tillväga efter en kris som ägde rum i samband med evenemang som klubben arrangerade.

”Efter en kris, eller egentligen efter varje evenemang så gör vi fullständiga analyser av allt som skett. När något oönskat sker eller incident har inträffat, alldeles oavsett allvarligheten i den och konsekvenserna som det har fått. Så är det ju otroligt viktigt att vi följer upp det, dels själva händelsen som sådan men också vilka beslut eller åtgärder som vi har tagit i samband med det. Vi måste lära av de incidenter som sker och ta med oss den kunskapen framöver. Annars tvingas vi helt enkelt uppfinna hjulet på nytt varenda gång det händer någonting, vilket är onödigt och ett otroligt resursslöseri i så fall. Så där lägger vi ned ganska mycket kraft och energi på att försöka få nån form av uppföljning i om vi hade kunnat gjort något annorlunda, hade vi kunnat agera på ett annat sätt för att uppnå en annan effekt. I den bästa av världar blir ju svaret nej på alla de frågorna för då har vi gjort helt rätt från början. Men där vi ser att här hade vi kunnat gjort på ett annat sätt, eller här hade vi kunnat agera annorlunda, fortare eller på ett annat sätt så tar vi naturligtvis till oss från det och försöker göra om och göra rätt framöver helt enkelt.” (Jonsson).

Även Lundberg berättade om hur Djurgårdens IF gick tillväga efter en kris. Lundberg menade att det handlade om att dra lärdomar av det som skedde och på så sätt få en djupare förståelse av den egna organisationen. Han berättade även vad Djurgårdens IF tog med sig från Covid-19 krisen.

”Efter covid blev det en väldigt tydlig medvetenhet om att vad som helst kan hända, även det här med Ryssland och Ukraina och du vet, man får förbereda sig för att det där kan hända igen. Kanske inte är ett virus utan det kanske är ett krig eller vad det nu är liksom. Det har också ökat medvetenhet om vår affärsmodellens bräcklighet, alltså att vara beroende av spelartransfers, höga mediaintäkter, hela tv-branschen. Vi måste hitta andra sätt att växa och bli relevanta, alltså öka våra intäkter med stabila intäktskällor. Mer så än att vi kom på någon genialisk idé. En ännu större medvetenhet om hur fort det kan gå och hur viktigt det är att ha buffert på olika sätt.” (Lundberg).

4.6 Kan en organisation bli fullkomligt resilient?

Jonsson berättade sin syn på om det gick att mäta hur resilient Djurgårdens IF var. Han menade att det till viss del fanns möjlighet att veta hur väl förberedd organisationen var men att det alltid kunde uppstå nya och oväntade händelser. På

så sätt menade han att det inte gick att veta helt säkert förrän efter att organisationen blev utsatt för påfrestning.

”Det kan alltid förekomma saker som vi inte kan förutsäga, som till exempel en trafikrock på vägen utanför arenan. De kommer vi aldrig kunna veta ska hända men vi kan fortfarande vara medvetna om att den risken finns och vi ska ha en plan för hur vi ska hantera den situationen. Så att veta om man är fullt resiliert är svårt då saker kan uppstå som vi inte har varit med om tidigare vilket gör det svårt för oss att vara helt förberedda på dem. Däremot kan vi på ett sätt vara fullt förberedda genom att ha en acceptans för att saker sker och en medvetenhet över att vi kommer att behöva ta många situationsanpassade beslut.” (Jonsson).

Jonsson påpekade även vikten av att ha en balans mellan att tro på att organisationen förberedde sig väl och att inte tänka att organisationen var helt resiliert.

”I mitt tycke så handlar det otroligt mycket om att vi ska bygga en trovärdighet i vad vi gör, en trovärdighet i vårt arbetsupplägg, vi ska tro på att vi har en acceptabel trygghet och säkerhet i våra arrangemang. Samtidigt försvinner lite av resiliensen enligt mig om man tror att man är fullt resiliert, man måste ha medvetenhet om att saker kan hända. Vissa saker kan hända som vi inte kan förutse på förhand, eller vi kanske kan förutse de men då finns det heller inget bra svar på hur vi kan förebygga det eller helt och hållet ta bort den risken.” (Jonsson).

5. Analys & Resultat

I detta avsnitt kommer empirin diskuteras i relation till den teori som presenterats i studien. Kapitlet ska även ligga till grund för slutsatsen genom att diskutera studiens forskningsfrågor.

5.1 Hur hanterar icke vinstdrivande organisationer processen med att upprätthålla resiliens?

Efter genomförda intervjuer med två anställda inom Djurgårdens IF kan det konstateras att processen för att vara resiliert är ett konstant arbete för icke vinstdrivande organisationer. Duchek (2020) förklarar detta genom att dela in processen i tre steg: före en kris, under en kris och efter en kris. Detta framgick även i hur Djurgårdens IF tog sig an arbetet med att uppnå resiliens. Det var tydligt att de i hela organisationen arbetade med att förhindra och förbereda för kriser. De hade även strategier för att stoppa en pågående kris. Dessutom ville de utveckla och förbättra organisationen genom analyser efter krisen.

5.1.1 Krisförberedelse

Tittar man på Djurgårdens IF:s arbete som skedde inför en kris, det vill säga det som Duchek (2020) kallar för “Anticipatory action”, så var det ganska mycket tid och resurser som gick åt. I den här fasen försökte Djurgårdens IF analysera vad för kriser som kunde uppstå, bevaka situationer noggrant och ha en medvetenhet angående att saker och ting kunde uppstå. Det arbetet stämde ganska bra överens med det Duchek (2020) säger om den fasen, då hon påpekar att organisationer behöver kunna förutse kriser. För att vara redo för potentiella kriser jobbade Djurgårdens IF även mycket med att ha en god ekonomisk buffert. Som Lundberg berättade hade de målsättningen att klara av ett år där verksamheten var helt stängd utan några intäkter. Det är precis vad Madni & Jackson (2008) menar att organisationer behöver göra för att skapa en marginal att klara av oväntade nödsituationer.

Det går också att tolka att delar av arbetet som skedde i denna fas var i enlighet med den SWOT-analys Bakka et al. (2006) beskriver. Detta var inget som

respondenterna själva berättade att de gör, men det framgick att modellen delvis följdes när de berättade om deras sätt att analysera omvärlden. Tre av delarna i SWOT-analysen arbetade Djurgårdens IF mycket med. Det framgick tydligt att organisationen hade mycket god kontroll på deras egna styrkor och svagheter, vilket även var något de påpekade var väldigt viktigt för att kunna hantera kriser. Angående analyser av det som skedde i omvärlden gav empiriinsamlingen bilden av att Djurgårdens IF lade fler resurser på det som hotar organisationen snarare än på potentiella möjligheter. Värt att tillägga var att detta skulle kunna bero på studiens inriktning. Då huvudfokus i intervjuerna och studien främst handlade om kriser som kunde hota organisationen skulle det kunna lett respondenterna till att fokusera mer på hot än på möjligheter.

5.1.2 Arbete under kris

Arbetet som Djurgårdens IF genomförde under en aktuell kris menade Jonsson var väldigt anpassat efter den situation som uppstod. Han påpekade att de exempelvis använde sig av handlingsplaner för att ha något att luta sig tillbaka mot, men att det utöver det kunde skilja sig mycket hur de arbetade beroende på vad för kris som skedde. Jonsson gav exempel på två krissituationer som organisationen inte kunde hantera på samma sätt. Den första situationen var om en domare hade utsatts för mutbrott och den andra om fans hade satt igång en brand genom användning av pyroteknik. Han menade på att dessa situationer skiljde sig så pass mycket åt att det inte hade varit rimligt att ta sig an dem på samma sätt. Detta synsätt på hur organisationen tog sig an kriser liknar hur Anderson & Greve (2020) förklarar Contingency-teorin. Contingency-teorin innebär att det inte finns något universellt bästa sätt att driva en organisation på (Anderson & Greve 2020). Teorin grundar sig på att organisationer befinner sig i olika miljöer där samma lösning inte kommer vara lika effektiv hela tiden (Anderson & Greve 2020). Detta speglar ganska väl hur Jonsson berättade att Djurgårdens IF tog sig an de kriser som organisationen ställs inför vid sina evenemang.

När Lundberg istället berättade om hur organisationen tog sig an de kriser som omfattade större delar av samhället verkade det vara lite mindre anpassat efter situation. Lundberg förklarade att mycket var uppbyggt av den erfarenhet som organisationen hade skaffat sig genom olika typer av kriser som de tidigare behövde hantera. Han menade att tack vare dessa tidigare erfarenheter hade det varit möjligt för organisationen att skapa krishanteringsplaner som de kunde nyttja vid framtida kriser. Detta var lite motsägelsefullt gentemot Contingency-teorin som Anderson & Greve (2020) förklarar. Eftersom organisationen byggde sina krishanteringsplaner på tidigare erfarenheter innebar det att de ansåg att det fanns vissa åtgärder som oftast är effektiva. Det stämmer inte överens med Contingency-teorin eftersom den som tidigare nämndes innebär att samma lösning inte kan vara

lika effektiv i alla lägen (Anderson & Greve 2020). Något som var värt att poängtera var att detta inte gällde alla kriser som organisationen ställdes inför, då de som nämndes tidigare även agerade mycket utefter vad för typ av kris som uppstod.

Duchek (2020) tar upp två punkter som är viktiga i den här delen av processen. Att ha en god förståelse och snabbt förstå vad som sker är den första. Den andra punkten är att kunna implementera lösningar tidigt i krisen för att få kontroll snabbt (Duchek 2020). Utifrån de två intervjuerna gick det att förstå att detta är något som Djurgårdens IF tillämpar i sin organisation. Både Jonsson och Lundberg tog upp vikten av medvetenhet kring att oväntade kriser kunde uppstå samt att organisationen ständigt behövde kunna agera. Dessutom arbetade organisationen hårt i den förberedande fasen. Genom att skapa exempelvis krishanteringsplaner inför kriser påskyndades processen att kunna implementera lösningarna under krisen. Därmed hade organisationen möjlighet att agera snabbt när en kris uppstod, vilket enligt Duchek (2020) är en nyckel för att klara av den andra fasen av processen.

När en kris uppkommer finns det olika personer i en organisation som kan ta ansvar för att rädda upp situationen. Korber & McNaughton (2018) förklarar genom den tredje konversationen att en individ med beteendet av en entreprenör kan hjälpa organisationer att skapa motståndskraft mot pågående kriser. Däremot var det inte de egenskaper som Djurgårdens IF satsade på att ha tillgång till vid en kris. Istället framgick det att organisationen prioriterar kvalitet och kunskap hos den eller dem som skulle agera under en kris. Både Lundberg och Jonsson pratade mycket om att ha rätt person på rätt plats när en kris ska hanteras. På så sätt kommer alla sorters kriser kunna avväjas genom att personen som hade ansvar för "sitt" område hade rätt kunskap och visste vad som behövde göras. Om detta berodde på att Djurgårdens IF bedrev en icke vinstdrivande organisation är svårt att resonera kring. Ett resonemang skulle dock kunna vara att det berodde på att det inte lika tydligt finns en person med entreprenörsegenskaper i Djurgårdens IF som i till exempel ett aktiebolag där entreprenören skulle kunna vara ledande i arbetet på det sätt Korber & McNaughton (2018) beskriver.

5.1.3 Arbete efter kris

Efter kriser gjorde Djurgårdens IF analyser av vad som hade hänt och hur händelsen uppstod. Dessutom gjorde de bedömningar av deras egen prestation under krisen. Detta för att ta reda på vad de själva gjorde bra och vad de kunde förbättra till framtida krissituationer. För Djurgårdens IF var det viktigt att dra lärdomar från situationer som de hamnade i för att ständigt utveckla den egna organisationen. De viktiga delarna i den här fasen, enligt Duchek (2020) är att reflektera över krisen som organisationen utsatts för. Dessutom påpekar Duchek att organisationen ska ta

lärdom av reflektionerna. Detta behöver inte alltid vara enkelt men organisationer kan jobba med till exempel feedback och att diskutera igenom det som hänt för att förbättra sig (Edmonson 1999). Madni & Jackson (2008) är inne på liknande spår då de betonar vikten av att övervaka sin omgivning och sina egna system. Därefter behöver organisationen överföra lärdomarna till nya lösningar och system (Duchek 2020). Djurgårdens IF:s sätt att ta sig an detta stadium liknar således det som Duchek påpekar vara väsentligt i detta stadium. Som tidigare nämndes jobbade organisationen mycket med att reflektera för att förbättra sig. Respondenterna berättade även att det arbetet ledde till exempelvis krishanteringsplaner som kunde användas vid framtida kriser. Alltså drar organisationen nytta av den kris som uppstod för att påbörja arbetet inför kommande kriser. Detta stämde överens med helheten i den process som Duchek (2020) beskriver, vilken förklaras i figur 1. Där framgår det att sista stadiet i processen leder fram till en påbörjan på det första stadiet, vilket även var hur Djurgårdens IF gick tillväga i sitt arbete.

5.2 När anses en icke vinstdrivande organisation vara resilient?

Enligt Jonsson var det svårt för en icke vinstdrivande organisation att veta exakt hur resilient den var. Detta grundade han i att det alltid kommer uppstå situationer för organisationen som de inte varit med om tidigare, vilket innebar att organisationen inte kunde veta hur förberedda de var för alla situationer. Däremot menade han att en organisation kunde vara mer eller mindre resilient. För att vara mer resilient behövde organisationen förbereda sig för de typer av kriser som var förutsägbara, dessutom krävdes en acceptans för att saker kunde hända samt en medvetenhet om att kunna agera, menade Jonsson. Samtidigt påpekade han vikten av att inte tro att ens organisation var fullkomligt resilient. Han menade att om en organisation hade den inställningen så försvinner automatiskt en del av organisationens resiliens.

När Lundberg talade om begreppet resiliens och de olika faserna i processen så benämnde han målsättningen att ständigt utvecklas, snarare än att nå upp till en viss nivå av resiliens. Detta skulle också kunna vara ett tecken på att det inte var möjligt att uppnå maximal resiliens i en icke vinstdrivande organisation. Dock verkade båda respondenterna ha åsikten att resiliens var något som en organisation hela tiden kunde utveckla och på så sätt bli mer resilient.

Från Ducheks (2020) perspektiv tar organisationers mål om att nå fullkomlig resiliens aldrig slut. Det grundar sig i att det är en process som ständigt börjar om på nytt. Därför handlar processen om att hantera kriser och utvecklas av kriserna

snarare än att organisationer ska nyttja processen för att nå fullkomlig resiliens. Även Korber & McNaughton (2018) nämner i den sjätte konversationen att resiliens är en ändlös process där det viktiga är att ständigt lära sig från kriserna. Djurgårdens IF:s sätt att arbeta med samt lära av det berörda fenomenet liknade till stora delar hur både Duchek (2020) och Korber & McNaughton (2018) förklarar fenomenet. När en icke vinstdrivande organisation anses vara resilient är därför en fråga som möjligtvis inte går att svara på. Anledningen till det baseras på att det nödvändigtvis inte handlar om att uppnå en viss nivå av resiliens. Snarare är syftet att ständigt förbättra organisationens motståndsförmåga till kriser genom en process som inte har ett slut.

6. Slutsats

Detta kapitel ämnar till att presentera de slutsatser som dragits av studien. Dessutom kommer kapitlet presentera vad studien bidragit till forskningen och ge förslag på vidare forskning.

6.1 Sammanfattande slutsats

I arbetet att utreda hur icke vinstdrivande organisationer hanterar processen att vara resilient analyserades empirin mot teorin för att komma fram till dessa slutsatser. Det kan konstateras att Ducheks (2020) teori om processen resiliens till stora delar är applicerbar hos en icke vinstdrivande organisation – i det här fallet Djurgårdens IF. Djurgårdens IF hanterade processen på ett likartat sätt som den förklaras i teorin. I första stadiet fokuserar en icke vinstdrivande organisation på att analysera den egna organisationen och omvärlden. De analyserna kan grunda sig i den SWOT-analys Bakka et al. (2006) beskriver. Dessutom är det viktigt för dessa organisationer att förbereda sig för oväntade kriser, till exempel genom att på förhand ha en god ekonomisk buffert. Det stämmer också överens med vad Madni & Jackson (2008) anser att organisationer behöver göra för att klara av oväntade krissituationer, då de till exempel påpekar vikten av en ekonomisk buffert.

I det andra stadiet är det viktigt för en icke vinstdrivande organisation att ta med sig erfarenheter från tidigare kriser. Djurgårdens IF gjorde detta genom att på förhand skapa krishanteringsplaner som användes vid kommande kriser. Detta innebar att organisationen snabbt kommer kunna agera vid kriserna som de ställs inför. Problematiken som uppstår är att den här typen av organisation ställs mot många olika typer av kriser, det innebar att Djurgårdens IF inte bara kunde följa krishanteringsplanerna blint utan även behövde arbeta anpassat utefter respektive situation. På så sätt gick det även att dra slutsatsen att samma lösning inte alltid fungerar lika bra i alla situationer, vilket stämmer överens med Contingency-teorin som innebär att det inte finns ett universellt bästa sätt att styra en organisation på (Anderson & Greve 2020).

I tredje och sista stadiet av processen försökte en icke vinstdrivande organisation analysera och bedöma händelsen samt hur de själva agerade. Det gjordes för att

utveckla organisationen, dra lärdomar samt skapa erfarenheter inför framtida kriser. Även detta stämde väl överens med vad en organisation enligt Duchek (2020) bör fokusera på i den här fasen. Duchek (2020) menar att organisationen ska dra lärdomar från krisen och ta med sig lärdomarna vidare till första stadiet när processen börjar om. Djurgårdens IF försökte också analysera tidigare samt skapa nya krishanteringsplaner i det här stadiet. Det överensstämde med både Madni & Jacksons (2008) och Ducheks (2020) ställningstagande då de benämner vikten av analys av system respektive skapandet av nya system.

Att en icke vinstdrivande organisation kunde vara mer eller mindre resilient framgick tydligt från studien. Däremot genererade studien inget fullständigt svar på när en icke vinstdrivande organisation kan anses vara resilient. Detta grundar sig i att fenomenet resiliens tenderar att vara en oändlig process. Det är något som framgår i både Ducheks (2020) teori och i hur den studerade organisationen arbetade för att uppnå resiliens. Studien kunde däremot bidra med några färdigheter som en icke vinstdrivande organisation borde ha för att vara så resilient som möjligt. Organisationer behöver analysera och förbereda sig för de typer av kriser som är förutsägbara. Dessutom krävs en acceptans för att det inte alltid är möjligt att vara helt förberedd. Detta innebär att icke vinstdrivande organisationer ständigt behöver vara medvetna om att de inte är fullkomligt resilienta för att därmed vara så resilient som möjligt. Därmed uppstår även här en loop vilken innebär att det inte verkar vara möjligt för en icke vinstdrivande organisation att anses vara fullkomligt resilient.

6.2 Forskningsbidrag och förslag till vidare forskning

Det empiriska problem som presenterades handlade om problematiken med att mäta resiliens. Sevilla et al. (2023) menar att en mätning av resiliens före händelsen inte är möjlig därför att resiliens är en process som ständigt ändras. Studien ämnade att bidra till det formulerade empiriska problemet genom analyser och diskussioner angående möjligheterna att mäta fenomenet. Det teoretiska bidrag som studien presenterade förklarade att just forskning inom resiliens i icke vinstdrivande organisationer var något som behövde utvecklas. Studien har därför bidragit till forskningen inom det här relativt utforskade området, vilket var samt fortfarande är nödvändigt.

Underlaget för empirin i den här studien var endast från en organisation där två kvalitativa intervjuer genomfördes. Det skulle därför vara intressant att bygga vidare på kunskaperna med studier från fler icke vinstdrivande organisationer. Med en sådan vidare forskning ger det möjligheten att få en bredare bild av hur icke vinstdrivande organisationer arbetar med resiliensprocessen. Det skulle även ge

möjligheten att dra fler och vidare slutsatser som också skulle leda till en mer generaliserbar slutsats. Dessutom hade det varit intressant att till en större grad jämföra med andra typer av organisationer. Det hade öppnat för att kunna dra slutsatser kring likheter och skillnader i hur olika typer av organisationer tar sig an processen att skapa resiliens. Att jämföra skulle även kunna underlätta i att skapa en djupare förståelse av det som undersöktes i föreliggande studie.

Referenser

- Alvesson, M. 2003. Beyond Neopositivists, Romantics, and Localists: A Reflective Approach to Interviews in Organizational Research. *The Academy of Management review*. 28 (1), 13-33. <https://doi.org/10.2307/30040687> [2024-05-28]
- Anderson, H. & Greve, J. 2020. Contingency theory. I: Eriksson-Zetterquist, U., Hansson, M. & Nilsson, F. (red.) *Theories and Perspectives in Business Administration*. Studentlitteratur. 83-108.
- Bakka, J.F., Fivelsdal, E. & Lindkvist, L. 2006. *Organisationsteori: struktur – kultur – processer*. 5 uppl. Liber.
- Blomkvist, C. 2021. *Corona. En kris. Flera förändringar*.
<https://comcath.se/2021/06/23/corona-en-kris-flera-forandringar/> [2024-03-26]
- Bryman, A. & Bell, E. 2017. *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. 3 uppl. Liber.
- Djurgårdens IF. U.å. *Kontakt*. <https://www.dif.se/om-dif/kontakt> [2024-05-12]
- Djurgårdens IF. 2020. *Så fungerar valberedningen och styrelsen m.m.*
<https://www.dif.se/nyheter/2020/sa-fungerar-valberedningen-och-styrelsen-m-m>
[2024-05-14]
- Duchek, S. 2020. *Organizational resilience: a capability-based conceptualization*.
Business research. 13 (1), 215–246. <https://rdcu.be/dEyps> [2024-04-12]
- Edmonson, A. 1999. Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams.
Administrative Science Quarterly. 44 (2), 350-383.
<https://journals.sagepub.com/doi/epdf/10.2307/2666999>
- Folkspel. 2022. *Vad är en förening?* <https://www.folkspel.se/foreningsliv/vad-ar-en-forening/> [2024-03-26]
- Korber, S. & McNaughton, R.B. 2018. Resilience and Entrepreneurship: a systematic literature review. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*.

24 (7), 1129-1154. https://slu-se.instructure.com/courses/9881/files/1152604?module_item_id=313289

- Madni, A.M. & Jackson, S. 2008. *Towards a Conceptual Framework for Resilience Engineering*.
https://www.researchgate.net/publication/224436791_Towards_a_Conceptual_Framework_for_Resilience_Engineering [2024-04-17]
- Myndigheten för samhällskydd och beredskap. 2013. Resiliens: begreppets olika betydelser och användningsområde. <https://rib.msb.se/filer/pdf/27199.pdf> [2024-03-26]
- Preuß, H., Schallhorn, C. & Schütte, N. 2024. *Olympic Sport Organisations in Times of Crisis and Change*. S, 219–236. <https://www.nomos-elibrary.de/10.5771/9783985720644-219/chapter-6-crises-and-crisis-management?page=1> [2024-03-26]
- Sevilla, J., Ruiz-Martín, C., Nebro, J.J. & López-Paredes, A. 2023. Why can organizational resilience not be measured? *Journal of Business Economics and Management*. 24 (2), 199-220.
<https://jest.vgtu.lt/index.php/JBEM/article/view/18819/11691> [2024-03-28]
- Svensk Elitfotboll. 2023. *Allt inför sommarens Europakval*.
<https://www.svenskelitfotboll.se/allt-infor-sommarens-europakval/> [2024-05-13]
- Unit4. 2023. *Top challenges for nonprofit organizations and how to overcome them*. [Blogg]. 16 januari. <https://www.unit4.com/blog/8-challenges-for-nonprofit-organizations> [2024-03-04]
- Wikipedia. 2024. *Djurgårdens IF Fotboll*.
https://sv.wikipedia.org/wiki/Djurg%C3%A5rdens_IF_Fotboll [2024-05-12]

Tack

Författaren av det här arbetet vill passa på att tacka Djurgårdens IF som ställt upp i studien. Ett extra tack till Filip Lundberg och Mats Jonsson som deltog i intervjuerna. Era tankar och åsikter har varit både spännande och givande för studien. Jag vill även tacka de opponenter och amanuens Manne Rosén som bidragit med återkoppling till studien. Även ett stort tack till mina föräldrar, Åsa Cervin Hedfors och Per Hedfors, för stöttning i arbetet och återkoppling till texten. Till sist vill jag rikta ett jättestort tack till min handledare Karin Hakelius för stöd, vägledning och återkoppling i arbetet.

Bilaga 1

- Vad har du för roll i organisationen? Vad är dina dagliga arbetsuppgifter
- Hur länge har du arbetat inom organisationen?
- Gör ni någon typ av formaliserad analys av omvärlden och er egen organisation?
 - Använder ni några specifika modeller för det eller hur går ni till väga?
 - Hur ofta sker den?
 - Vad är det som analyseras?
- Hur aktivt skulle du säga att ni anpassar ni er till vad som händer runt omkring i världen?
 - Anpassar ni er ständigt till omvärlden eller endast när stora förändringar sker?
- Kan du ge något exempel på någon stor förändring/kris som ni tror kan uppkomma?
- Kan du ge något exempel på någon stor förändring/kris som ni aktivt förbereder er för?
- Hur ser ni till att vara så väl förberedda som möjligt för en kris som är helt oförutsägbar?
- Vad blir din roll när någon kris uppstår?
- Hur hanterade/anpassade ni er när corona skedde?
 - Vilka åtgärder/förändringar tog ni angående verksamheten?
 - Vad var de stora utmaningarna?
 - Nya sätt att få in pengar eller minska kostnader?
 - Har ni gått tillbaka mer mot hur verksamheten (nya sätt att få in pengar och minska kostnader) såg ut innan pandemin?
 - Lärdomar inför framtiden? Hur har ni analyserat det som hände under corona som kan gynna er för framtida situationer?
- Vilka delar anser ni är viktigast för att uppnå någon sorts resiliens?

Publicering och arkivering

Godkända självständiga arbeten (examensarbeten) vid SLU publiceras elektroniskt. Som student äger du upphovsrätten till ditt arbete och behöver godkänna publiceringen. Om du kryssar i **JA**, så kommer fulltexten (pdf-filen) och metadata bli synliga och sökbara på internet. Om du kryssar i **NEJ**, kommer endast metadata och sammanfattning bli synliga och sökbara. Även om du inte publicerar fulltexten kommer den arkiveras digitalt. Om fler än en person har skrivit arbetet gäller krysset för samtliga författare. Du hittar en länk till SLU:s publiceringsavtal på den här sidan:

- <https://libanswers.slu.se/sv/faq/228316>.

JA, jag/vi ger härmed min/vår tillåtelse till att föreliggande arbete publiceras enligt SLU:s avtal om överlåtelse av rätt att publicera verk.

NEJ, jag/vi ger inte min/vår tillåtelse att publicera fulltexten av föreliggande arbete. Arbetet laddas dock upp för arkivering och metadata och sammanfattning blir synliga och sökbara.