LUNDS UNIVERSITET
SOCIOLOGISKA INSTITUTIONEN

Varför köper ideella organisationer konsulttjänster?

Modernitet, legitimitet och professionalisering inom ideell sektor

Författare: Emelie Kärre

Kandidatuppsats: SOCK01, 15 hp

Vårterminen 2013

Handledare: saknas

Abstrakt

Författare: Emelie Kärre
Titel: Varför köper ideella organisationer konsulttjänster? Modernitet, legitimitet och professionalisering inom ideell sektor
Kandidatuppsats: SOCK01, 15 hp
Handledare: saknas
Sociologiska institutionen, vårterminen 2013

Ideell sektor uppfattas genomgå en kris i form av bl.a. medlemsförluster. Folkrörelserna har utvecklats i takt med modernitetens institutioner och offentlig sektor men kontakterna med näringslivet har ökat de senaste åren. Det har blivit vanligare att ideella organisationer använder sig av konsulttjänster.

Syftet med uppsatsen är att belysa om krisen i ideell sektor kan förstås som en legitimitetskris och undersöka om den krisen har bidragit till att öka ideella organisationers användning av konsulter**.** Således söker uppsatsen förståelse om varför ideella organisationer använder konsulter. Som teoretisk ram används Anthony Giddens modernitetsteori. För att skapa förståelse för ideell sektor har forskning av Tommy Lundström, Filip Wijkström och Torbjörn Einarsson, liksom konsulten Christer Leopolds analys av sektorns utmaningar, använts. Metoden är kvalitativ och sju stycken semi-strukturerade intervjuer, fem stycken med representanter för ideella organisationer och två med konsulter som arbetar gentemot ideell sektor, har genomförts. Den insamlade empirin har analyserats i förhållande till teorin.

Analysen visar på att modernitetens urbäddningsmekanismer möjliggjorde att folkrörelserna kunde växa. Medlemsantal fungerade då, liksom nu, som en legitimitetsstämpel för ideell sektor. Under senare år har näringslivet blivit normerande i samhället och det ställs tuffare krav på ideell sektor. En professionalisering har skett och i enlighet med modernitetens dynamik har den processen förstärkts samt likriktat ideell sektor och dess utmaningar. Konsulterna erbjuder ideell sektor hjälp att hitta tillbaka till sin unicitet men också att anpassa sig till de nya kraven. Slutsatserna är att krisen kan förstås som en legitimitetskris och legitimitetskrisen är en anledning till ideell sektors användning av konsulter.

Nyckelord: Ideell sektor, ideella organisationer, folkrörelse, modernitet, legitimitet, professionalisering

Ett stort tack vill jag rikta till alla intervjupersoner som delat med sig av sina erfarenheter! Många tack går också till min sambo Richard, min mamma samt vännerna Annie och Frida för stöd och genomläsning av uppsatsen. Tack till er som backat upp och peppat mig!

Innehållsförteckning

1. INLEDNING ---------- 3

1.1 Syfte och frågeställningar ---------- 3
1.1.1 Disposition ---------- 4
1.1.2 Avgränsningar ---------- 4

2 BAKGRUND ---------- 5

2.1 Ideell sektor ---------- 5
2.1.1 Konsulten ---------- 5

2.2 Bakgrund till fenomenet ---------- 6

2.3 Forskningsöversikt ---------- 6

3 METOD ---------- 7

3.1 Inledning kvalitativ metod ---------- 7

3.2 Fältet och dess utmaningar ---------- 8
3.2.1 Tillgång till fältet och att välja intervjupersoner ---------- 8
3.2.2 Intervjuer och intervjusituationer ---------- 9
3.2.3 Efterarbete ---------- 10

3.3 Etik och medskapande ---------- 10

4 TEORI ---------- 11

4.1 Inledning ideella organisationer ---------- 11

4.2 Professionalisering ---------- 12

4.3 Folkrörelsen ---------- 12
4.3.1 Medlemskapets legitimitet ---------- 13

4.4 Intersektoriell samverkan och påverkan ---------- 13
4.4.1 En ideell sektor i förändring ---------- 14

4.5 Inledning modernitet ---------- 14

4.6 Modernitetens dynamik ---------- 15
4.6.1 Tid, rum och urbäddning ---------- 15

4.7 Reflexivitet och likriktning ---------- 16
4.7.1 De sociala rörelserna ---------- 16

5 EMPIRI OCH ANALYS ---------- **17**

5.1 Inledning empiri och analys ---------- **17**

5.2 Professionalisering ---------- **17**

5.3 Folkrörelsen ---------- **19**

5.3.1 Folkrörelsen då ---------- 19

5.3.2 Folkrörelsen idag ---------- 20

5.3.3 Legitimitet ---------- 20

5.4 Intersektoriell samverkan och påverkan ---------- **21**

5.5 Modernitetens dynamik ---------- **22**

5.5.1 Expertsystem ---------- 22

5.6 Reflexivitet och likriktning ---------- **24**

6 AVSLUTANDE DISKUSSION ---------- **25**

6.1 Slutsatser ---------- **26**

BIBLIOGRAFI ---------- **29**

BILAGOR ---------- **31**

1. Inledning

En mycket stor andel av den svenska befolkningen är medlemmar i en ideell organisation. Den svenska folkrörelsen har en stark ställning och växte fram i en tid när Sverige moderniserades och specialiserades. Ofta har folkrörelserna, som många ideella organisationer är en del av, uppstått som ett svar på hot såsom industrins hårda arbetsvillkor, miljökatastrofer eller brist på t.ex. social omsorg. Ett medlemskap i en ideell organisation var ett sätt att skapa identitet och folkrörelsen ett bevis på att många stod bakom en fråga. Antalet medlemmar berättigar en ideell organisation legitimitet och på så sätt kunde, och kan fortfarande, ideell sektor få utrymme i det offentliga samtalet. Fram till den senare delen av 1900-talet var offentlig sektor och folkhemmet dominerande krafter i samhället. I dagens Sverige har näringslivet en starkare ställning och folkhemmet urholkas. Ideell sektor måste hitta en ny plats i ett alltmer individualiserat samhälle.

Min egen erfarenhet, som ideellt aktiv och anställd inom ideell sektor, har gjort mig nyfiken på sektorns utveckling. Inte minst i termer av professionalisering och den ökande användningen av konsulter vilka specialiserat sig på ideella organisationer. En ideell sektor med en egen logik, som lägger ekonomiska resurser på att ta in konsulter med inspel från andra samhällssektorer och annan logik, framstår som något av en paradox.

Uppsatsen tar sin utgångspunkt i Anthony Giddens modernitetsteori. Folkrörelserna i Sverige är årsbarn med moderniteten. Jag ser folkrörelserna som en spegel av modernitetens inneboende dynamiska utveckling i termer av reflexivitet och, den i moderniteten inneboende, tilliten till expertsystem. Ideell sektor beskrivs ofta befinna sig i en kris; medlemmar lämnar och engagemanget minskar. Mot ovan beskrivna bakgrund torde minskade medlemsantal resultera i minskad legitimitet för ideell sektor och därmed en legitimitetskris. Ideella organisationer har fungerat som ett slags abstrakt system där människor kunnat organisera sig för att möta hot och faror. Upplever sig ideell sektor gå igenom en legitimitetskris är det i enlighet med modernitetens dynamik att användningen av tjänster från specialiserade experter ökar.

1.1 Syfte och frågeställningar

Det moderna samhället fungerar reflexivt och är under ständig förändring. Ideell sektor har haft en naturlig plats i den moderna svenska historien men verkar osäker på vilken roll den har idag när dess unicitet ställs på prov och legitimiteten i termer av medlemsantal ifrågasätts. Min tes är att ideell sektor genomgår ett slags legitimitetskris och att den krisen är en viktig faktor för att förstå ideella organisationers ökade användning av konsulttjänster. Dessa fenomen kan förstås i ljuset av modernitetens inneboende dynamik.

Syftet med uppsatsen är att undersöka om

1) **krisen i ideell sektor kan förstås som en legitimitetskris**
2) **legitimitetskrisen kan vara en bakomliggande anledning till ideella organisationers användning av konsulter**

Jag hoppas således kunna öka förståelsen för varför ideella organisationer i Sverige använder konsulter. För att guida mig igenom uppsatsen har jag följande frågeställningar:

- Vad är en folkrörelse?
- Vilken betydelse har medlemmarna och deras antal för ideella organisationer idag?
- Hur har kraven förändrats för ideella organisationer de senaste fem till tio åren?
- Vilka utmaningar står ideella organisationer inför?
- Hur resonerar förtroendevalda inom ideella organisationer respektive konsulter om användandet av konsulttjänster?
- Vilken typ av konsulttjänster köper ideella organisationer in?

1.1.1 Disposition

I inledningskapitlet ges en beskrivning av fenomenet kopplat till min tes samt syfte, frågeställningar, disposition och avgränsningar. I kapitel 2 definieras begreppen ideell sektor respektive konsult. En bakgrund till svensk ideell sektor ges också liksom en forskningsöversikt. Kapitel 3 redogör för vald metod och den metodologiska processen. Metoden är kvalitativ och sju semistrukturerade intervjuer har gjorts varav fem stycken med representanter från namnkunniga ideella organisationer samt två med konsulter som arbetar gentemot ideell sektor. I det fjärde kapitlet behandlas teorierna. Jag redogör för en analys av konsulten Christer Leopold och litteratur av forskarna Filip Wijkström, Tommy Lundström samt Torbjörn Einarsson vilka forskar om de svenska medlemsbaserade folkrörelsernas utmaningar och utveckling. Som teoretisk ram finns sociologen Anthony Giddens modernitetsteori. I det femte kapitlet redovisas och analyseras empirimaterialet i förhållande till teorin. Det sista och sjätte kapitlet innehåller en avslutande diskussion och mina slutsatser.

1.1.2 Avgränsningar

Uppsatsen är inte tänkt att vara allomfattande eller ge heltäckande svar utan belysa fenomenet med utgångspunkt från de sju intervjuer som utgör det empiriska materialet.

Inom ramen för ideell sektor finns två huvudformer; förening och stiftelse. Den här uppsatsen fokuserar uteslutande på föreningar och inom dessa de ideella. Jag har valt att inte inkludera politiska partier, vilka delvis har ett annat uppdrag och logik, samt mindre, endast lokala, organisationer då det främst är de rikstäckande organisationerna som är av intresse för

uppsatsens syfte då de har större resurser och möjlighet att använda sig av konsulter. Vidare har jag inte gjort någon genusanalys. Då jag har lovat mina intervjupersoner anonymitet finns det inte möjlighet till fördjupning i vilka föreningar som valts ut. Viktiga faktorer har varit välkända namn, storlek, bredd inom sektorn och att de i någon utsträckning använt sig av konsulter.

Till sist vill jag tillägga att min förståelse, förförståelse och intresse för sektorn och fenomenet utgör en viktig avgränsning för studien. Även den teori och metod jag valt sätter gränser för forskningen och dess resultat. Avgränsning är viktigt men också svårt i kvalitativa studier som rör en så pass betydande och mångfacetterad sektor.

2 Bakgrund

I det här kapitlet definieras vad som avses med ideell sektor respektive konsult. Det ges också en bakgrund till fenomenet uppsatsen behandlar och sist i kapitlet återfinns en forskningsöversikt.

2.1 Ideell sektor

> Den ideella sektorn utgörs av de ideella och idéburna organisationerna och vi placerar den ideella sektorn i en sfär eller domän av samhället som vi kallar det civila samhället" (Wijkström & Lundström, 2002: 1).

Citatet beskriver översiktligt hur ideell sektor förhåller sig till andra delar av samhället men också sektorns kärna. En majoritet av svenskarna är medlemmar och/eller aktiva i ideell sektor och därmed är denna något som, ur ett samhälleligt perspektiv, berör oss alla. Den ideella sektorn påverkar och påverkas av samhällsförändringar. Studier av dess utveckling är således av sociologisk relevans. I Wijkström & Einarsson finns följande citat som beskriver ideell sektors karaktär:

> [den svenska sektorn] "karaktäriseras av en stor mängd föreningar med anknytning till folkrörelsetraditionen, där demokratiskt uppbyggda organisationer med stor medlemsanslutning och hög medlemsaktivitet är viktiga delar av de institutionaliserade värdena." (Lundström & Wijkström, 1995: 43 i Wijkström & Einarsson, 2006: 25)

I civilsamhället ingår inte bara den ideella sektorn utan även lösa rörelser samt fenomen som civil olydnad och ideellt arbete, menar företagsekonomen Filip Wijkström och Tommy Lundström, forskare i socialt arbete, (2002: 7), och detsamma konstaterar Wijkström tillsammans med Torbjörn Einarsson från Handelshögskolan (2006: 1, 4).

2.1.1 Konsulten

Nationalencyklopedin definierar en konsult på följande sätt:

> **konsult**, sakkunnig person som anlitas för vissa specialuppdrag eller som rådgivare, t.ex. inom ekonomi och teknik. (Nationalencyklopedin, hämtad 12/8-2013)

Enligt företagsekonomen Magnus Forslund (2009: 341f) finns det olika slags konsulter. Oavsett deras respektive angreppssätt erbjuder de ett språk för att bl.a. skapa struktur och legitimitet (Forslund, 2009: 343). I den här uppsatsen avses tjänster erbjudna av experter och vilka köps in av ideella organisationer i syfte att förbättra organisationen eller verksamheten på något sätt. Det kan vara ett kortare uppdrag såsom en utbildning men även längre uppdrag såsom organisationsutredningar och t.o.m. kortare anställningar (Forslund, 2009: 340ff). Jag väljer att inte värdera konsulternas tjänster som positiva eller negativa för sektorn då en sådan värdering inte är av relevans för uppsatsens syften

2.2 Bakgrund till fenomenet

Nio av tio vuxna personer är medlemmar i en ideell organisation, enligt organisationskonsulten Christer Leopold (2006: 15). Till ideella organisationer räknar Statistiska Centralbyrån t.ex. fackföreningar, idrottslag, intresseorganisationer och bostadsrättsföreningar (SCB 2003:11, 28). I den moderna historien har ideella organisationer och folkrörelser bidragit till Sveriges utveckling, skriver Wijkström & Lundström (2002: 115).

Den svenska ideella sektorn beskrivs genomgå en kris i form av medlemstapp och minskat medlemsengagemang. Att detta leder till brist på legitimitet anses vara en naturlig konsekvens, enligt Torbjörn Einarsson (2011: 9). Statistik från SCB:s rapport ”Föreningslivet i Sverige” (2003: 26) konstaterar en minskning av medlemmar mellan 1992 och 2002 från 92 % till 90 %. Även det aktiva deltagandet minskade med några procentenheter. Samtidigt, visar andra rapporter, ökade det ideella engagemanget, oberoende av medlemskap, mellan 1992 och 2005 från 48 % till 51 % (Einarsson, 2011: 11),

Samverkan och dialog mellan olika samhällssektorer i samhället är inget nytt. Den svenska folkrörelsen har utvecklats samtidigt som den moderna välfärdsstatens institutioner. Under 2000-talet korsas vägarna för näringsliv och civilsamhälle allt mer. Samtidigt blir det allt vanligare att ideella organisationer anställer personal. I samband med utökade kontaktytor har även företag som inriktar sig specifikt mot den ideella sektorns behov mångfaldigats (Wijkström & Einarsson 2006: 33ff). Bland dessa företag återfinns även konsulter inriktade på ideell sektor.

2.3 Forskningsöversikt

Två experter på civilsamhället och ideell sektor är Filip Wijkström och Tommy Lundström (2002), från vilka jag har hämtat teori om ideell sektor och dess utveckling. Även litteratur av Torbjörn Einarsson (2011), har kommit till användning, bl.a. för forskning om närmanden mellan den ideella sektorn och näringslivet. Dessa tre har forskat och skrivit tillsammans i olika konstellationer, vilket också blir tydligt i uppsatsens teoridel. Att de verkar ha ett tätt samarbete

kan förvisso innebära att deras forskning är något avgränsad och inte belyser sektorn ur så många olika perspektiv som hade kunnat önskas. Dock är de väl refererade i annan litteratur och annan forskning om ideell sektor. De placerar också in sektorn i en samhällelig kontext. De får anses vara experter inom området och är därmed svåra att förbigå. Vidare har jag använt konsulten Christer Leopold (2006) som har arbetat med ideell sektor i drygt tjugo år och har insyn i dess speciella förutsättningar och utveckling. Han är välrenommerad och har insikt om den ideella sektorns logik som är betydelsefull för att förstå professionaliseringen. Jag har eftersträvat en bredd i såväl det empiriska som det teoretiska materialet, bl.a. genom att ta in konsultperspektiv.

Som teoretisk ram för uppsatsen har modernitetsperspektivet i sociologen Anthony Giddens tappning använts. ”Modernitetens följder” (Giddens, 1996) är en klassiker som tar upp det moderna samhällets institutioner och utmaningar. Giddens teorier ger en spännande sociologisk dimension till uppsatsen, då modernitetens institutioner och dynamik sammanfaller med folkrörelsernas födelse och utveckling i Sverige. Såväl teori- och metodlitteratur är välrefererad i andra källor och publicerade av välkända förlag. Från internet har jag hämtat data från Statistiska Centralbyrån och definitioner från Nationalencyklopedin. Båda dessa källor får anses vara tillförlitliga.

Vid Ersta Sköndal Högskola bedrivs forskning om bl.a. det ideella arbetets betydelse för den egna livsåskådningen (se t.ex. Johan von Essen (2008). Vidare finns litteratur som undersöker ideella organisationer ur internationellt perspektiv samt om vad som skiljer respektive förenar svenska folkrörelser med andra länders civilsamhälle (t.ex. Helmut K Anheier, 2001). Vidare finns mycket forskning om ideellt ledarskap och själva organiserandet av ideell sektor. För den här uppsatsen har den typen av litteratur uteslutits.

3 Metod

Det här kapitlet fokuserar på vald metod, motivering och reflektioner gällande det valet samt en redogörelse för empiriinsamlingen. Som metod har jag valt att arbeta kvalitativt. Sociologen Uwe Flick (2009: 21), beskriver att den kvalitativa forskningen utforskar specifika fall för vilka det finns en tydlig avgränsning, t.ex. i tid eller geografi. Metoden tar sin utgångspunkt i människors uttryck och aktiviteter inom ramen för det specifika fallet.

3.1 Inledning kvalitativ metod

Den kvalitativa forskningen ger oss möjlighet att studera komplexa samhälleliga fenomen som inte nödvändigtvis har orsak och verkanssamband eller kan studeras i isolerad form (Flick, 2009: 15). Att forskningen fokuserar på människor som medskapande subjekt och därmed det

mänskliga i samhället, beskriver sociologerna Tim May (2001: 19-26) och Katarina Sjöberg (2008: 22-25). Vad som gör kvalitativ forskning vetenskaplig handlar om kvaliteten på materialet och forskarens metodologiska och analytiska medvetenhet snarare än om jämförelser eller antal (Flick, 2009: 16; Sjöberg, 2008: 28).

De vanligaste invändningarna mot kvalitativ metod handlar om validitet – det går inte på samma sätt att mäta studiens framgång i form av siffror t.ex. Kvaliteten på den kvalitativa metoden har därför tidigare varit svår att fastställa men med senare års utveckling av reflexivt tänkande och medvetenhet om den egna metoden har den förbättrats. Fördelar med kvalitativ metod handlar om att den svarar på andra, djupare frågor än den kvantitativa metoden. Människors upplevelser kan tolkas och förstås genom olika sammanhang för att skapa förståelse för komplexa fenomen bortom vad kvantitativ metod kan erbjuda, understryker Katarina Jacobsson (2008: 163ff) vid Socialhögskolan i Lund.

3.2 Fältet och dess utmaningar

I det här avsnittet beskrivs forskningsprocessen. Det finns också resonemang om förberedelser, val och etik.

3.2.1 Tillgång till fältet och att välja intervjupersoner

Förberedelserna har till stor del handlat om att välja organisationer, hitta rätt kontaktpersoner och att etablera kontakt med dessa. Viktigt har även varit att se forskningen som en process där förutsättningar, relevans och genomförbarhet kan ändras, något som kulturgeograferna Mike Crang och Ian Cook (2007: 19) poängterar.

Introduktionen till och orientering i fältet samt att hitta intervjupersoner som är villiga att ställa upp är några vanliga utmaningar (Flick, 2009: 110). Jag använde mig delvis av mitt nätverk i form av den s.k. snöbollsmetoden, på så sätt att personer i mitt nätverk fått peka ut personer som kunde vara relevanta för studien för att få tips (Ibid.). Dessutom gjorde jag research via internet. Jag skickade intervjuförfrågningar per e-post efter en mall (vilken återfinns i bilaga 1.1 respektive 1.2). Jag tillfrågade bl.a. personer bosatta i Stockholm och därför har två av intervjuerna genomförts via telefon. Totalt genomfördes sju stycken intervjuer; fyra med representanter från rikstäckande förbund (tre med ordföranden samt en med en styrelseledamot), en ordförande för ett nationellt fackförbunds lokalavdelning samt två med konsulter som driver egna konsultbolag men som även har ideell föreningserfarenhet.

Svårast var att identifiera organisationer som använder/använt sig av konsulter. Även här fick jag lita till mitt nätverk samt göra efterforskningar på internet, där jag fann konsultbolag som listat sina kunder. Totalt skickades nio e-postmeddelanden med förfrågningar. Två tackade

nej. I det första fallet var det p.g.a. tidsbrist men jag hänvisades istället vidare till en styrelseledamot med strategiskt ansvar i samma organisation. Den andra organisationen svarade att de inte alls hade använt sig av konsulttjänster. Eftersom jag till största del fick jakande svar och därmed möjlighet att intervjua sådana som passade min urvalsprofil valde jag att inte skicka fler förfrågningar. Hade det behövts hade jag kunnat skicka fler förfrågningar men jag bedömde att ur tids- och omfångsperspektiv var sju intervjuer ett lagom antal.

3.2.2 Intervjuer och intervjusituationer

Enligt psykologen Steinar Kvale, är intervjuer en grundsten i kvalitativ metod (Kvale, 1997: 15f). Kvale beskriver intervjuns betydelse i den kvalitativa metoden såhär: ”/…/ en intervju vars syfte är att erhålla beskrivningar av den intervjuades livsvärld i avsikt att tolka de beskrivna fenomenens mening” (Kvale, 1997: 13). Intervjun utgör ett essentiellt element där forskare och intervjupersoner skapar en gemensam bild av verkligheten (Crang & Cook, 2007: 60f).

Det finns en rad olika intervjuformer; samtalet, ostrukturerad, semi-strukturerad, öppen, djup och strukturerad intervju (Crang & Cook, 2007: 60f; Sjöberg, 2008: 33; May, 2001: 148ff). Dessa kännetecknas framför allt av olika grader av flexibilitet men också av att de fungerar olika väl för olika syften. Jag har använt mig av förberedda semi-strukturerade intervjuer. Fördelar med semistrukturerade intervjuer är att de ger möjlighet till just fördjupning och utveckling av frågor och svar samtidigt som de har en struktur (May, 2001: 150f). Frågorna delades in i tre teman utformade för att söka svara emot uppsatsens syfte och frågeställningar. Guider för intervjuerna återfinns i bilagorna 2.2 och 2.4. Varierande grad och typ av följdfrågor ställdes för att få intervjupersonerna att förtydliga eller utveckla sina resonemang.

Som dokumentationsmetod har jag spelat in ljudet. En nackdel med ljudinspelning är att den inledningsvis kan göra intervjupersonen mer obekväm. Transkriberingen tar också en stor mängd tid i anspråk för (May, 2001: 168). En av fördelarna är dock att det gav mig möjligheten att få intervjun att kännas mer som ett samtal än en utfrågning (May, 2001: 168f). Intervjupersonerna tycktes inte störda av inspelningen utan verkade glömma bort den efter hand, på det sätt som May (2001: 168) beskriver som vanligt. Kvale (1997: 25f) kallar den här typen av intervjuer för professionella. De präglas av en maktassymetri där forskaren är förberedd och har ett syfte med intervjun, vilket intervjupersonen oftast inte har, enligt Jan Hartman (1998: 252).

Intervjuerna har inletts med småprat och gått vidare med att jag tackat för deras medverkan, berättat kort om uppsatsen samt om mig själv, i likhet med det som Crang & Cook föreslår (2007: 68f). Jag har följt de etiska riktlinjernas informations-, samtyckes-,

konfidentialitets- och nyttjandekrav (Kvale, 1997: 106ff; Crang & Cook, 2007:29). Samtliga intervjupersoner accepterade dessa (mallar för introduktionerna återfinns i bilagorna 2.1 och 2.3). Intervjuerna avlöpte väl och med utrymme för följdfrågor i ett samspel mellan mig och respektive intervjuperson.

Gällande längden på intervjuerna kunde dessa ha förkortats något med t.ex. färre frågor (inte alla frågor visade sig ha relevans för syftet) eller en än tydligare struktur. Det senare hade dock påverkat intervjuernas flexibilitet. Akustiken och ljudförhållandena var inte alltid optimala men inte under någon intervju blev vi nämnvärt störda.

3.2.3 Efterarbete

En transkriberad intervju utgör en text från vilken tolkningar kan göras (Flick, 2009: 75). Jag har sökt följa Flicks (2009: 301f) mall för en god transkribering där han också poängterar att en transkribering kan ha fokus på budskap och upplevelser. Av den anledningen har jag inte skrivit ut varje utfyllnadsljud och – ord. I transkriberingen har jag använt mig av de teman som utgjort stommen till intervjuerna. Det är också inom dessa teman jag tolkat intervjuerna.

Under arbetet med transkribering och empirianalys tvingades jag inse att mitt ursprungliga syfte inte besvarades till fullo genom materialet. Materialet var fortfarande intressant men för att göra analysen och teorin mer relevant krävdes ett baklängesarbete där jag fick öppna ögonen för empirin. Jag hade svaret men syftet behövde avgränsas och jag insåg att jag arbetade efter en tes. Det som sociologen David Wästerfors (2008: 67ff) benämner Beckers knep illustrerar processen. På intet sätt har jag övergivit mitt initiala intresse utan snarare förtydligat det med hjälp av denna insikt och analytiska knep.

3.3 Etik och medskapande

De forskningsetiska aspekterna är viktiga för att skapa tillit och legitimitet, både i relation till intervjupersonerna och för forskningsrapporten och för dess slutsatser. Att analysera sin egen roll som forskare kompletterar metodanalysen och fördjupar förståelsen för komplexiteten i kvalitativ forskning, skriver sociologen Johanna Esseveld (2008: 185ff). De etiska frågorna bör ställas under hela forskningsprocessen (Kvale, 1997: 105). Jag har under arbetet gång sökt att säkra mina intervjupersoners integritet genom att upplysa dem om uppsatsens syfte, vara tydlig med vem jag är och uppsatsens tematik samt hållit deras identiteter hemliga.

Ett problem var användandet av snöbollseffekten vilken skulle kunna leda till att de personer som tipsat mig om intervjupersoner eller organisationer i förekommande fall kan gissa sig till intervjupersonernas identitet. I kapitlet om empiri och analys balanserar jag att undvika igenkänning och samtidigt tillhandahålla relevant information för uppsatsens syften. I och med

att jag informerat intervjupersonerna om risken för igenkänning och att jag aktivt arbetat med detta i uppsatsprocessen får proceduren anses vara korrekt etiskt hanterat (Flick, 2009: 37).

Snöbollseffekten förde även med sig risken att intervjupersonerna kan ha haft förutfattade meningar om mig redan innan intervjutillfället. Det kan leda till att intervjupersonen har anpassat sina svar till vad hen tror förväntas av sig. I de fall där jag kommit i kontakt med personen på annat sätt kan ett liknande scenario uppstå under pågående intervju, då t.ex. beroende på uppfattningar om min klädsel, dialekt, bakgrund etc. (Flick, 2009: 110; Hartman, 1998: 255f).

Intervjuerna är också tillfällen då interaktionen mellan forskare och intervjuperson formar den verklighet som intervjupersonerna ger uttryck för (Jacobsson, 2008: 170). Under intervjuerna har jag försökt hålla mig neutral och inte involvera mig i diskussion. Jag har också sökt ställa konkreta frågor där jag t.ex. uppmanat intervjupersonerna att berätta om ett tillfälle de använt sig av en konsult för att säkra deras ord och upplevelser (Jacobsson, 2008: 172).

4 Teori

I det här kapitlets första del redogörs för teorier av forskarna Filip Wijkström, Torbjörn Einarsson och Tommy Lundström samt av konsulten Christer Leopold. Inledningsvis placeras ideella organisationer i en samhällelig kontext. En beskrivning av professionaliseringen inom sektorn följer. Nästa avsnitt behandlar folkrörelsens framväxt och betydelse samt medlemskapets legitimitet. Sedan ges en bakgrund till ideell sektors samverkan med andra sektorers aktörer och på vilket sätt sektorn förändras till följd av detta.

I teorikapitlets andra del behandlas Anthony Giddens modernitetsteori. Ideell sektor kan fungera som en spegel för den dynamiska och komplexa samhällsutveckling som är vår samtid. För att förstå på vilket sätt faller det sig naturligt att börja från början med modernitetens dynamik och åtskiljandet av tid och rum. Sedan följer avsnitt som behandlar modernitetens reflexivitet och likriktning, vilka har betydelse för att tolka intervjupersonernas resonemang om sektorns utmaningar. Nästa avsnitt behandlar tilliten till expertsystem, vilken är central för att förstå användningen av konsulter. Avslutningsvis redogörs för Giddens teori om de sociala rörelsernas framväxt, vilket sätter folkrörelsernas ursprung i en sociologisk kontext.

4.1 Inledning ideella organisationer

Enligt Wijkström & Einarsson (2006: 9) finns det ett vetenskapligt tomrum att fylla i glappet mellan offentlig sektor och näringsliv. Här placeras bl.a. det som kallas ideell sektor. Utgångspunkten är att människor ofta samlas i grupp för att förändra samhället. Grupperna har en egen särart och existens och blir större som helhet än summan av delarna.

Folkrörelsebegreppet är viktigt för att förstå sektorns utveckling och betydelsen av att mänsklig organisering (Wijkström & Einarsson, 2006: 25; Lundström & Wijkström, 2002: 112ff).

4.2 Professionalisering

Nationalencyklopedin ger oss följande definition av professionalisering:

> **professionalisering,** process som leder till att en yrkesgrupp tillägnar sig de kännetecken och den kompetens som är utmärkande för en profession. /…/ Professionalisering som allmän tendens framträder oftast i samhällen med en hög grad av specialisering. (Nationalencyklopedin, hämtad 12/8-2013)

Den viktigaste faktorn för en professionalisering inom ideell sektor är att anställda utför arbete och det sker ofta för att uppfylla kriterier från utomstående t.ex. bidragsgivare (Wijkström & Lundström, 2002: 193). Det är en samhällstrend vilken det råder osämja om huruvida den är positiv eller negativ för sektorn (Wijkström & Einarsson, 2006: 42ff). I början av 2000-talet utfördes 24 % av arbetet inom ideell sektor av avlönad personal. Det skedde en ökning av antalet anställda inom sektorn mellan 1992 och 2002 (Wijkström & Einarsson, 2006: 59). Problemen är flera, enligt Leopold (2006: 26f), bl.a. att anställda måste finansieras, att de förändrar organisationens kultur och att de kan ta makt från styrelsen. Samtidigt har anställda för många organisationer inneburit stabilitet och kvalitetsförbättring. De anställda måste dock användas för att stärka de ideella och inte (omedvetet) undergräva dem. Wijkström & Einarsson (2006: 43) menar att eftersom professionaliseringen är en samhällstrend, får andra sektorer stort inflytande på ideella organisationer. De krav som ställs utgår ofta från uppfattningen att anställda i högre grad är experter än de som arbetar ideellt (Wijkström & Einarsson, 2006: 45ff). Samtidigt anses den svenska modellen från internationellt håll bestå i att medlemmarna står i fokus:

> ”/…/ i linje med folkrörelsetraditionen […] äger medlemmarna organisationen genom sin rösträtt och erbjuds att bidra aktivt genom att arbeta ideellt. De är inte där som en sista räddning utan som en kärngrupp.” (Chartrand, 2004: 20) i översättning av Wijkström & Einarsson, 2006: 46)

4.3 Folkrörelsen

Den ideella sektorn i Sverige är historiskt förankrade i så kallade folkrörelser av olika slag till vilka ens identitet kunnat knytas, t.ex. arbetarrörelsen, fackförbunden, nykterhetsrörelsen. Det fanns ett tydligt mål, tydliga motståndare och/eller hot och en gemenskap att finna. Folkrörelsen upprinnelse var vid tiden för industrialiseringen och tog fart runt det förra sekelskiftet (Lundström & Wijkström, 2002: 115). Den organisationsform som präglat det svenska civilsamhället är just folkrörelsen (Einarsson, 2011: 5ff). Präglingen är så stark att i stort sett alla ideella organisationer än idag får smak av ”folkrörelsemarinaden” (Ibid: 6). Det finns ingen vedertagen definition (Wijkström & Lundström, 2002: 89) men däremot förslag på kriterier, t.ex.

”varaktighet, frivillig anslutning, stort medlemsantal, spridning över hela landet, demokratisk uppbyggnad och ett ideellt inslag i målsättningen, ett inslag som verkligen sätter folk i rörelse”
(Bäck & Möller, 2003: 146, i Wijkström & Einarsson, 2006: 30).

Leopold (2006: 103) listar sju grundläggande logiker för en folkrörelse; ideell-, medlems-, lokalavdelnings-, förbunds-, frivillig-, idéstyrnings- och tidslogiken, där den sista tar upp folkrörelsens stabilitet och långsamma arbete.

Varför uppfattas det som problematiskt att folkrörelserna tappar medlemmar och betydelse? Det kan handla om att den historiska betydelse folkrörelsen har haft, inte är relevant idag och att många längtar tillbaka till den tiden p.g.a. vad den representerar vad gäller t.ex. utveckling, engagemang och samhällsförändring, menar Wijkström & Einarsson (2006: 27).

4.3.1 Medlemskapets legitimitet

En av anledningarna bakom folkrörelsestämpelns legitimitetsstatus är medlemskapet. Nationalencyklopedin ger oss följande definition av legitimitet: ”legitimitet, lagligt berättigande /…/ I allmänt språkbruk betyder ordet berättigande (ofta moraliskt).” (Nationalencyklopedin, hämtad 12/8-2013). För den här uppsatsen är det i den senare betydelsen termen avses, alltså ett tillstånd som för med sig tolkningsföreträde och rätt att uttala sig och för vilken aktörer såsom makthavare och allmänhet känner tillit till.

Ett medlemskap i en förening är ett slags kontrakt och skapar ytor för offentliga samtal, för att göra sin röst hörd och anses även vara ett slags demokratiskola, då samarbete och det demokratiska spelet ligger till grund för beslutsfattandet (Einarsson, 2011: 199ff). Nästan oavsett föreningens syften ger således medlemskapet legitimitet. Detta gör medlemskapet till en viktig faktor för en ideell organisation att föra ut sitt budskap (Einarsson, 2011: 28f). Det är medlemmarna som äger organisationen och årsmötet är det högsta beslutande organet. På så sätt är medlemmen grunden för den ideella sektorns plats i samhället (Einarsson, 2011: 34f, 41).

4.4 Intersektoriell samverkan och påverkan

I Sverige har civilsamhället länge samarbetat med stat och kommun (Wijkström & Einarsson, 2006: 27). Sedan slutet av 1900-talet har kontakterna med näringslivet ökat (Wijkström & Lundström, 2002: 37ff; Wijkström & Einarsson, 2006: 33ff). Inom ideell sektor talas det allt oftare om medlemmar som kunder och det skapas strategier för att stärka sitt varumärke (Wijkström & Lundström, 2002: 20; Leopold, 2006: 28). Att det finns samverkan mellan samhällets sektorer är inte något nytt men i en föränderlig värld med nya verktyg och krav förändras också detta utbyte. Folkrörelserna har vuxit fram samtidigt med folkhemmet och därmed till viss del hämtat terminologi och förståelse från dessa (Wijkström & Einarsson, 2006:

34; Leopold, 2006: 23). Idag tar näringslivet en mer framträdande roll och får allt oftare stå modell (Wijkström & Einarsson, 2006: 34; Leopold, 2006: 28, 31).

Wijkström & Einarsson (2006: 40) ser en utveckling mot att ideella organisationers samverkan skiftar fokus från offentlig sektor till näringslivet. Det är i det sammanhanget kraven och förväntningarna på ideell sektor förändras och kan ses som en faktor bakom professionaliseringsprocessen. När näringslivet får alltmer utrymme i samhället i förhållande till tidigare maktfaktorer blir också deras krav mer legitima och aktörer från alla samhällssektorer tvingas anpassa sig (Wijkström & Einarsson, 2006: 42).

Det finns en problematik i att ideella organisationer anpassar sig efter näringsliv och offentlig sektor i för stor utsträckning. Den ideella logiken gynnas inte av att styras som t.ex. ett företag (Leopold, 2006: 31ff). Ett exempel är pengar, vilka för en ideell organisation endast är ett smörjmedel och inte ett drivmedel som inom näringslivet (Leopold, 2006: 41f).

4.4.1 En ideell sektor i förändring

Allt medan folkrörelsebegreppet behåller sin särställning inom ideell sektor, går de ideella organisationerna alltmer ifrån att vara demokrati- och samhällsbärare. Det språkbruk och logik som anammats från näringslivet påverkar de ideella organisationerna. Bl.a. sätter det finansieringen i fokus och ställer krav på hur organisationen sköts. För att förstå bidragsgivarnas krav och vägleda organisationerna i förändringsarbetet (och även i att behålla sin egen identitet) tas konsulter och andra med specialistkompetens in. Medlemmarna och ideella insatser utgör fortfarande grunden men professionaliseringen är garanten för att organisationen uppfyller sina mål (Wijkström & Einarsson, 2006: 77ff).

4.5 Inledning modernitet

Folkrörelsen som samtida med moderniteten och en spegel av dess natur, dynamik och reflexivitet kan förstås i denna andra del av teorikapitlet som behandlar Anthony Giddens modernitetsteori. Giddens definierar moderniteten på följande sätt:

> ’modernitet’ avser de former av socialt liv och social organisation som växte fram i Europa fr.o.m. 1600-talet och som senare har utsträckt sitt inflytande över hela världen. (Giddens (1996: 13).

Ur sociologiskt perspektiv belyser Giddens modernitetsteori uppsatsens empiriska material på ett värdefullt sätt och ger den en fördjupad dimension. Modernitetens urbäddningsmekanismer möjliggjorde för den svenska folkrörelsen att växa. Dess dynamiska natur speglas i den ideella sektorns utmaningar och sätt att hantera legitimitetskrisen, något jag

återkommer till i senare kapitel. Teorin är också intressant då den tar upp samhällets dynamik från den tidsperiod när svensk folkrörelse började ta sig de former vi känner idag.

4.6 Modernitetens dynamik

Giddens (1996: 20ff) modernitetsteori beskriver vårt samhälle som format av dynamiska krafter. Nationalstaten, industrialiseringen och kapitalismen är fenomen vilka ligger till grund för det Giddens kallar moderna samhällen. Dessa fenomen är centrala p.g.a. att de i sin genomslagskraft agerar skiljelinjer mellan s.k. traditionella kulturer och det moderna samhället. Giddens (1996: 25ff) redogör för tre aspekter ur vilka modernitetens dynamik kan härledas; åtskiljandet av tid och rum, urbäddning och reflexivitet.

4.6.1 Tid, rum och urbäddning

Med uppfinnandet av instrument för att beräkna och standardisera tiden exakt blev också tidens beroende av en specifik plats mindre. Giddens (1996: 26f) menar att i traditionella samhällen var tidsangivelser starkt förknippade med platser och händelser. Detta gjorde att tiden kunde variera beroende på sysselsättning, lokala traditioner eller dåtidens mätinstrument, oavsett geografin. I det moderna samhället finns möjligheter att med hjälp av standardiserade tidszoner och – angivelser samt uppfinningar såsom telefon och internet en möjlighet att skilja på tid, rum och plats. När tiden är angiven och den geografiska platsen tappar sin betydelse för sociala interaktioner och möten, då blir rummet fristående. Betydelsen av detta, menar Giddens (1996: 28), är inte minst social. Den geografiska platsen blir oviktig och därmed kan individen bryta sociala förbud och ta sig loss från sociala bojor. De nya sociala system som möjliggörs inom ramen för åtskiljandet av tid och rum står i centrum för teorin om urbäddning (Giddens, 1996: 29f). Avståndsskapandet i tidrummet inringar modernitetens kärna, beskriver denna på ett icke-linjärt sätt och fångar dess dynamik.

Ytterligare en viktig aspekt av urbäddning är det som Giddens (1996: 34) benämner expertsystem. I ett traditionellt samhälle byggde varje person eller familj t.ex. sitt eget hus och odlade sin egen mat. Mycket få av dessa saker gör den moderna människan. Tekniken, som du som individ kan använda, för att överföra pengar är byggt av datatekniker och när du ger dig ut i trafiken använder du vägar ritade och byggda av ingenjörer vars kunskap du vet väldigt lite om. Ändå har du tillit till deras expertis. ”*de moderna institutionernas natur på djupet är bunden till de mekanismer som rör tilliten till abstrakta system*, i synnerhet expertsystem” menar Giddens (1996: 84, författarens egen kursivering). Experternas kunskap om det förflutna och inom sitt område ger dem möjlighet att skapa och reproducera framtiden. Deras kunskap blir därför oumbärlig i moderniteten (Giddens, 1996: 85). Tilliten, inte minst till expertsystemen, är nyckeln

i urbäddningsmekanismerna, enligt Giddens (1996: 33), och därmed till att förstå moderniteten. Tilliten beror av att det som utlovats ska fungera oftast gör så, men även att nationalstaten, modernitetens garant, utövar kontroll och sätter standarder.

4.7 Reflexivitet och likriktning

Reflexiviteten har enligt Giddens (1996: 42f) funnits även i traditionella samhällen, där dock i form av upprätthållandet av traditioner och en vördnad av det förflutna. I det moderna samhället finns en större upplysning gällande traditioner och trots att dessa fortsätter att vara viktiga för den moderna människan är de också ständigt utsatta för omprövning i ljuset av fakta och nytta. Det innebär att det sociala livet och mänskliga samspelet formas av en drivkraft att ständigt ifrågasätta och ompröva samvaron och konventioner. Giddens (1996: 44) påpekar att i en reflexiv värld måste människan alltid vara öppen för ny kunskap och därmed redo att ompröva både det sociala och den moderna världens verktyg. Reflexiviteten i sig är ett såpass kraftfullt verktyg och fundamentalt för moderniteten att den reproducerar sig själv. Reflexivitet baserad på kunskap, ofta tillhandahållen av den moderna nationalstaten, är ytterligare ett sätt att skilja tid och rum åt för att skapa sociala sammanhang, oberoende av fysiska platser. Det reflexiva tänkandet har möjliggjort en radikalisering av moderniteten och dess spridning över världen (Giddens, 1996: 54). Förutsättningarna för moderniteten gör att sociala relationer blir oberoende av tid och rum. Behovet av professionalisering i termer av samstämmighet och igenkänning ökar; det ska inte spela någon roll var något tillverkas, det ska uppvisa samma standard och kvalitet oavsett (Giddens, 1996: 66).

4.7.1 De sociala rörelserna

Arbetarrörelsen utgör en av grundpelarna till det moderna samhällets radikala förändringar och fungerade, när den kom, liksom idag, som ett utlopp för socialt engagemang. Detta exempel illustrerar varför de sociala rörelserna är intressanta för att få en inblick i hur framtiden formas och omvandlas. Arbetarrörelsen är ett exempel på detta men lika viktiga är demokrati-, freds- och miljörörelserna. De här rörelserna motsvarar de fyra institutioner på vilka moderniteten vilar; industrialismen, övervakning, kapitalism och militärmakten (Giddens, 1996: 148f). Giddens beskriver de personer som ägnar sin tid i det han kallar sociala rörelser för radikalt engagerade; en anpassningsteknik till de faror som präglar moderniteten (Giddens, 1996: 129f, 148-151).

5 Empiri och analys

I det här kapitlet behandlas, och sätts i relation till redovisad teori, den empiri som framkommit genom intervjuer med fem organisationsrepresentanter och två konsulter. Namnen som används är fingerade; Maria, Stina, Mona, John, Fredrik, Pontus och Magnus. I bilaga 3 ges en kort presentation av dem. Samma huvudrubriker som i teorikapitlet används för att öka tydligheten i analysen. Samtlig teori används genomgående i analysen. Reflexiviteten har fått agera ledstjärna för analysen då den är central för att förstå modernitetens relevans för fenomenet. I det första avsnittet om civilsamhället ligger fokus på professionaliseringen av ideell sektor. Det följande avsnittet om folkrörelsen då och nu ger en inblick i hur intervjupersonerna ser på folkrörelsens utveckling i relation till de egna utmaningarna. Sedan behandlas legitimitet i termer av medlemsantal och identitet. Förhållningssätt till, och hantering av, nya krav på sektorn är viktiga i avsnittet om intersektoriell samverkan. I följande avsnitt, där expertsystem står i centrum, berättar intervjupersonerna om hur deras organisationer använder sig av konsulter. Det sista avsnittet visar prov på folkrörelsesentimentalitet och hur professionaliseringskraven leder till likriktning inom sektorn och skapar behov av ökad professionalisering.

5.1 Inledning empiri och analys

Ideells sektors placering mellan samhällets andra sektorer är essentiell för att förstå att den logik som används i ideella organisationer skiljer sig från andra sektorers (Leopold, 2006). Mitt intervjumaterial visar på att, trots professionalisering, är det medlemmarna som bygger, eller ska bygga, den ideella organisationen. Intervjupersoner har påtalat hur viktigt det ideella arbetet är för verksamheten. Ideell sektor behövs för att fylla ett tomrum och gör det inte så hotas dess existens. En reflektion rörande detta bidrar Magnus med:

Jag tror det finns ett behov av civilsamhället, ungdomsorganisationer och inte jaga snabba korta lösningar. Man skulle må bra av att fundera på vad som gör just vår organisation viktig och att medlemmar idag och kommande medlemmar vill vara just medlemmar och lägga sin ideella tid på just oss /…/.

5.2 Professionalisering

En intressant aspekt av professionaliseringen gav Maria när jag frågade vilka anledningar ideella organisationer vanligtvis anger när de anlitar henne:

Det är väldigt många tjänstemän som upplever att det är svårt att vara profet i sin egen hemstad. De är ofta väldigt medvetna om professionaliseringen och vill inget hellre än att de medlemmarna ska engagera sig mer men de upplever att det finns en tröskel och ett motstånd. Då behöver de nån utifrån som säger samma sak som de redan har sagt men som kanske kan säga det mer inspirerande eller så.

Detta tolkar jag som att professionaliseringen i sig, i samband med den upplevda medlemskrisen, skapar ett behov av konsulttjänster och mer professionalisering. Att en ideell organisation anställer verkar ofta, men inte alltid, leda till en känsla av att färre medlemmar engagerar sig, vilket väcker frustration. På det lokala fackförbundet, där jag intervjuade Stina, har det även visat sig inom ramen för styrelsen. Jag frågade Stina om ett tillfälle de hade använt sig av en konsult:

Jag hade tagit reda på en person som arbetat i ett nära fackförbund som jag vet kan våra frågor. Då var det motsättningar i styrelsen. Vi i presidiet tyckte att styrelsen skulle göra mer. Vi fick göra allting.

Mona upplever professionaliseringsproblematiken lite annorlunda. Hon kallar sin organisation för en gräsrotsorganisation där det är medlemmarnas vilja som styr. Detta trots att organisationen har ett huvudkontor med ett stort antal anställda. Jag frågar Mona om det finns någon motsättning mellan att ha anställda och samtidigt vara en gräsrotsorganisation.

Nej, men det kan det definitivt vara, dels om inte gräsrotsrörelsen är för liten eller de anställda för många. Alltså om verksamheten till stor del drivs av professionella då är det ju inte en gräsrotsrörelse. Och där tycker inte jag att vi är. Alls.

Med Monas sätt att resonera är det således inte att det finns anställda, utan hur organisationen förhåller sig till dessa respektive till sina medlemmar, som avgör vilken betydelse professionaliseringen får. Detta resonemang delas av Leopold (2006). Det blir tydligt under intervjun med Mona att hennes organisation är professionell i bemärkelsen att de har stort antal anställda och att de tar in konsulter ibland. Samtidigt är Mona mån om att poängtera att det är nära mellan medlem och styrelse, att det är en arbetande styrelse och att lokalgrupperna står i fokus. John och jag talade också om de anställdas roll. Jag frågade honom vilka som är experterna i organisationen:

Det är nog de förtroendevalda som blir experterna, som har stöd och rådgivning av de anställda. En av våra anställda har jobbat i flera år här och jag har ett enormt informationsövertag på henne /…/. Hon är ju sakkunnig i vissa saker men i den verksamheten vi bedriver är det jag som är experten.

När jag frågar Magnus om problematiken beskriver han att de har ett kansli som varierar i storlek beroende på finansieringssituationen. Han hoppas att det också påverkar hur stort engagemanget är. Desto fler anställda desto större möjligheter att engagera fler, resonerar han; *Det är för medlemmarnas skull som personalen finns till. De finns till för att medlemmarna ska kunna göra det de vill.*

Wijkström & Einarssons resonemang om anställda som experter i förhållande till de ideella

som amatörer ställs här delvis på ända, men inte fullt ut. Förvisso talar intervjupersonerna varmt om medlemmarna och om att ta tillvara på deras kompetens men faktum kvarstår att allt inte kan, eller bör, utföras av medlemmarna, vilket Magnus citat ovan visar på. Exempel på detta är Johns organisation, som har lagt ut ekonomihanteringen på en konsultfirma, och Magnus organisation, som har krav från huvudbidragsgivaren att ha en extern revisor. För de här organisationerna, och många andra, används konsulter och anställda för att göra det som liknar andra sektorer i högre utsträckning än den övriga verksamheten. I Magnus fall är det ett tecken på anpassning till de ökade professionaliseringskraven, jämför Giddens (1996) beskrivning av engagemang i sociala rörelser som en anpassningsreaktion till modernitetens faror.

5.3 Folkrörelsen

5.3.1 Folkrörelsen då

Även om folkliga sammanslutningar finns dokumenterade sedan hundratals år tillbaka, är det först under de senaste dryga 100 åren som de getts möjlighet att växa. Modernitetens dynamik och natur bygger delvis på de instrument som gett folkrörelser och ideell sektor dess förutsättningar. Urbäddningen av tid och rum, d.v.s. möjligheten att kommunicera och mötas över gränser mer eller mindre oberoende av plats, har gett mängder av människor nya möjligheter att organisera sig. Den ökade tillgången till kunskap som nationalstaten kunnat tillhandahålla, t.ex. i form av utbildning, och därmed möjligheter för individer att kunna förhålla sig reflexivt och kritiskt till sin situation och bakgrund bör ha utgjort bränsle för organiseringen.

Bristen på en officiell definition av en folkrörelse föranledde mig att be mina intervjupersoner att ge sina respektive versioner. John svarade efter att ha tänkt efter:

Det var en av de svåraste frågor jag behövt svara på /…/ Folkrörelse är en bredare uppslutning bakom gemensamma intressen och tydligt utpekade mål eller värden. Något värdeburet med bred uppslutning som bygger på flera gemensamma… att flera engagerar sig istället för enskilda.

Konsultperspektivet får Maria stå för. Hon formulerade det som följer:

En folkrörelse är ju en rörelse som styrs av medlemmar och aktiva. Att det är där makten ligger. /…/ Jag har inte riktigt funderat på definitionen men när jag tänker på folkrörelser tänker jag nykterhetsrörelsen, idrottsrörelsen som ju består av hundratals föreningar, jordbruksrörelsen, kvinnorörelsen /…/.

Giddens indelning i olika rörelser är således nära den verklighet mina intervjupersoner ger uttryck för. Detta gäller både konsulter och förtroendevalda. Det är de stora dragen, de samhällsomvälvande rörelserna, som engagerar många för en gemensam sak, som definierar folkrörelsen, helt i linje med de kriterier som tas upp av Wijkström & Einarsson (2006).

5.3.2 Folkrörelsen idag

I modernitetens natur ligger, enligt Giddens (1996), det att ifrågasätta, reflektera och ompröva. Den moderna människan har ett behov av att organisera sig men folkrörelserna verkar ha blivit för traditionella. Statistiken Einarsson (2011) hänvisar till gällande de något minskande medlemsantalen men en ökning av ideellt arbete skulle kunna tyda på det.

Samtidigt badar de ideella organisationerna i ”folkrörelsemarinaden” (Einarsson, 2011). Den nostalgi intervjupersonerna ger uttryck för i citaten ovan visar på ett reflexivt men sentimentalt förhållningssätt gentemot folkrörelsen. De kriterier vilka intervjupersoner och forskare är ense om definierar folkrörelsen, är också det som intervjupersonerna i större eller mindre utsträckning efterfrågar för sin organisation. Fackförbundet vill ha fler medlemmar som står för sitt medlemskap (intervju med Stina, 5/7-2013) och lobbyorganisationen ett brett stöd för att få legitimitet och trovärdighet (intervju med Mona, 9/7-2013). Pontus ger en något annan bild än övriga. Hans organisation har ett väletablerat namn men förhållandevis få medlemmar. För några år sen bestämde de sig för att bli en folkrörelse. Jag ber också Pontus definiera vad en folkrörelse är:

Instinktivt skulle jag vilja säga typ NGO, alltså utan vinstintresse. Klassiska delningen marknad, stat, civilsamhälle. Men man bör nog lägga till att det finns en viss medlemsstyrning av organisationen.

När jag följer upp med att fråga Pontus vad de själva satt upp för kriterier för att nå folkrörelsestatus får jag svaret: *Då tror jag att man har tänkt aktiva medlemmar och medlemmar ska öka.* Med det svaret bekräftas istället bilden av att folkrörelsen legitimeras genom, och bekräftas av, ett betydande medlemsantal.

5.3.3 Legitimitet

Legitimitetsproblematiken har varit viktig under intervjuerna. Jag ställde frågan vilken betydelse antalet medlemmar har för de respektive organisationerna. Stina svarar så här: *Handlar också om vår legitimitet. Ju fler vi har desto lättare är det att säga – se hur många vi har som står bakom detta.* Liknande säger Mona: *Jättestor betydelse för vår verksamhet eftersom vi är en lobbyorganisation. Att vara många är en del av vår idé, det ger en otrolig kraft.* Einarsson (2011) bekräftar kopplingen genom att dra samma slutsatser; ju fler medlemmar, desto större legitimitet och ju större utrymme och trovärdighet för organisationens frågor.

Medlemsantal handlar också om identitet – att organisationerna representerar det de säger sig representera. Därför är det en del ideella organisationer som arbetar med att förankra grundläggande värderingar. Stina förklarar: *Det har lite med rekryteringen att göra – värderingar gör*

att man kan flytta människor. Maria tycker att ideella organisationer måste prata mer om de existentiella frågorna;

Man tar för givet att folk ska förstå den fackliga idén eller varför idrottsrörelsen ska finnas etc. De som sitter på ledande positioner idag fick det här med modersmjölken och har glömt att deras föräldrar pratade med dem och så blir de lite sura att nästa generation inte bara förstår detta. Men demokrati och föreningsliv är en pågående process, det samtalet måste vi ha hela tiden.

Magnus beskrivning pekar i samma riktning:

Man skulle må bra av att fundera på vad som gör just vår organisation viktig och att medlemmar idag och kommande vill vara medlemmar och lägga sin ideella tid på just oss och sen förmedla ut det. /…/ Annars blir det snart ingen skillnad på oss och HM med sin kundklubb men där du inte har nåt inflytande utan bara får en tjänst.

Att reflektera över sin identitet och unicitet tillhör också modernitetens dynamik. I Folkrörelsesverige kunde ett medlemskap i en ideell organisation visa vem du var. Inneboende i moderniteten finns en likriktningsproblematik som bygger på att de sociala relationerna tänjs ut (Giddens, 1996). Samstämmighet och igenkänning blir viktiga och dessa ses här som en konsekvens av beroendeställningen gentemot andra sektorer. Därmed uppstår ett identitetsproblem som kanske också bär på en del av lösningen på sektorns kris; att åter hitta en väg till att vara med att skapa och bygga identitet i ett individualiserat samhälle.

5.4 Intersektoriell samverkan och påverkan

Civilsamhället måste i allt större utsträckning förhålla sig till näringslivets och offentlig sektors villkor och det påverkar de ideella organisationerna (Wijkström & Lundström, 2002). Jag ställde frågan om hur kraven på ideella organisationer har förändrats de senaste 5-10 åren till Maria och fick följande svar:

Definitivt högre krav för att medborgare eller medlemmar är så upplysta och duktiga för att information finns tillgänglig. Så definitivt högre krav på föreningslivet att vara professionella än vad det har varit tidigare /…/.

Reflexiviteten gör sig påmind, den ökade tillgången till kunskap leder till att människor ställer högre krav, i enlighet med Giddens teori. Jag ställde motsvarande fråga till organisationsrepresentanterna. Samtliga kopplade förändrade krav till samhällsförändringar. Mona berättar t.ex. att ställs nya krav på ekonomisk transparens:

En sak som skett är mycket hårdare granskning av ideella organisationer, det mediala landskapet ser helt annorlunda ut. /…/. Kontroll och behov av att styra enligt mål. Att visa på resultat, de kraven har ju ökat. Och det är ju både en bred samhällstrend men det är också nåt som skett inom frivilligsektorn.

Jag undrar varför hon tror att det blivit så och får svaret:

Några orsaker kan ju vara en del skandaler som varit de senaste åren, sen tänker jag att det är superviktigt att man kan ställa krav på frivilligorganisationen, folk lägger pengar på oss. Det ska vara 100 % transparens och tydlighet var pengarna går. Egentligen helt naturligt, men det kommer också med växande verksamhet.

Wijkström & Einarsson (2006) belyser också att kraven på ideell sektor ökar med större behov av bidrag från andra sektorer. När näringslivet blir alltmer blir normerande blir också sådant som ekonomisk spårbarhet och målstyrning självklart att kräva av ideella organisationer. De organisationer i studien som är beroende av bidrag och medlemsintäkter ger bilden av att kraven har ökat från bidragsgivare, allmänhet och media – i både form av kvaliteten på servicen, verksamheten och ekonomin. Det är en cykel där det moderna samhället, här i form av en likriktning, radikaliserar sig självt. Maria sätter fingret på det:

Föreningslivet vill ju visa på medlemsnytta så gärna så att man nästan pratar med medlemmarna som att de vore kunder men då får man ju också äta upp det sen när de börjar bete sig som kunder d.v.s: What's in it for me, och så.

Pontus berättar å andra sidan att dessa krav inte påverkat hans organisation i någon större omfattning. Han tror att det bl.a. beror på att de har egen finansiering och länge betraktats som en expert- snarare än som en medlemsorganisation. Istället brottas de med de nya krav som folkrörelsemålet ställer; hitta strukturer för medlemsengagemang inte minst (intervju med Pontus, 2/8-2013).

5.5 Modernitetens dynamik

5.5.1 Expertsystem

Johns organisation har extern ekonomihantering och tar ibland in konsulter för att utveckla styrelsens arbete. Dessutom får jag veta att det ibland får gratis experthjälp av personer som tidigare varit (aktiva) medlemmar. Vid enstaka tillfällen har de också använt sig av konsulter för t.ex. kortare utbildningar (intervju med John 10/7-2013). Även Mona beskriver hur deras organisation använder sig av medlemmar eller f.d. styrelseledamöter som får särskilda uppdrag i egenskap av experter bl.a. för att utveckla styrelsens arbete. Hon berättar också att deras interna revisorer har föreslagit dem att ta in externa konsulter i högre utsträckning för att bättre uppnå sina mål. Även om organisationen Mona representerar ibland tar in konsulter så är hon skeptisk till att köpa in tjänster i större utsträckning:

/…/ jag är tveksam för jag tycker det skapar en organisation som vi kanske inte har medel att upprätthålla. /…/ Då jobbar vi ju på en nivå som vi på sikt inte har råd med. Just nu kan man kanske fylla ut med det men då vänjer man sig kanske med en för stor kostym. Annars skulle vi ju kanske fastanställa den här personen men det gör vi ju inte eftersom vi har så höga krav på att dra in pengar.

En aspekt av användandet av konsulter som kommit upp i intervjumaterialet är värdet av att få ett utifrånperspektiv, d.v.s. att någon person som står utanför, men som helst har insyn i ideell sektor, ger sin bild. Fredrik tycker sig se en sådan utveckling där fler ideella organisationer är villiga att spendera pengar på att få nya fräscha ögon att hitta lösningar på deras problem. Däremot tycker inte Fredrik, och identifierar sig med ideell sektor, att det nödvändigtvis måste vara någon från näringslivet;

Men man skulle kunna lösa det inom ideell sektor /…/ varför inte be en annan organisation att komma in och titta på det vi gör. /…/ Det är utifrånperspektivet som är det viktiga men också med en kompetens, inte bara vem som helst som ska säga nåt.

Stina berättar att de ibland tar in utbildare från andra organisationer och att hon själv även håller utbildningar för andra. Pontus anser att en av fördelarna med att vara en folkrörelse är att det finns mycket kompetens att hitta bland medlemmarna. Han berättar även att de som komplement till organisationsutredningen som gjordes nyligen även inhämtade idéer från andra organisationer. Min tolkning utifrån materialet är att utifrånperspektivet kan ge ökad legitimitet, både internt och gentemot bidragsgivare. När jag ber Pontus utveckla sitt resonemang om varför han tror ideell sektor använder sig av konsulter får jag följande svar:

Det finns inom ideella org. en tendens att se ner lite på medlemmarna när det gäller just den där expertkunskapen. Man kanske har nån som kan nåt jättebra men eftersom det är en medlem så tänker man att den är jävig på nåt sätt vilket är ett konstigt perspektiv.

Ett annat exempel är Magnus organisation som, som nämnts tidigare, har krav från bidragsgivare att använda sig av en extern revisor. För att kunna möta krav såsom spårbarhet, effektivitet och måluppfyllelse upplever sig många ideella organisationer behöva hjälp. Hjälp från experter till vilka tillit hyses. Om dessa experter har ofta egen erfarenhet från ideell sektorn får tilliten ytterligare en dimension. I modernitetens natur ligger att känna tillit till abstrakta system, inte minst expertsystem (Giddens, 1996). I ett alltmer specialiserat samhälle där det ställs nya krav på en reflexiv sektor är det således inte märkligt att konsulterna vinner mark. Fredrik och jag samtalar vidare om detta och han säger:

Jag tror effektivitet, det har man nog hämtat från näringslivet, att man vill visa att man är effektiv. Och vet att man det här blir mer effektivt om man tar in nån extern då gör man det.

Och effektivitet är inte alltid ideella organisationers starka sida. Folkrörelselogiken bygger ju bl.a. på de långsamma förändringarna (Leopold, 2006). Eller som Magnus uttrycker det: *Folkrörelser i all ära men de är inte snabbfotade /…/.*

5.6 Reflexivitet och likriktning

Det finns en samstämmighet bland intervjupersonerna om att deras organisation inte (längre) är en folkrörelse och att det finns för- och nackdelar med det. En viss sentimentalitet återfinns, inte minst hos de intervjupersoner som anser sig ha varit en del av folkrörelsen, t.ex. genom engagemang i stora politiska partier eller andra rörelser. Fredrik uttrycker det så här:

Och jag är lite folkrörelsenostalgiker för jag har satt mig in rätt mycket i historiken och hur mycket ideella organisationer betytt för hur Sverige ser ut idag, det samhälle vi har idag.

Kunskap om vårt förflutna ger oss, enligt Giddens (1996), möjlighet att bryta oss loss ur traditionens bojor eller förstå varför vi håller oss kvar i dem. Nostalgin är en del av det reflexiva beteende som kännetecknar den moderna människan. Såsom Wijkström & Einarsson refererat till, kan den kris som ideell sektor går igenom kopplas till sentimentalitet gällande det som folkrörelsebegreppet stod för och som många fortfarande vill leva upp till. Att inse att ens organisation inte gör det eller går igenom andra stora förändringar, baserat på t.ex. ett förändrat samhällsklimat, kan vara smärtsamt.

En uppenbar likhet mellan organisationerna är att de går, eller har gått, igenom en förändringsprocess. Det finns en tendens från det empiriska materialet som visar på att denna förändring har lett till fler anställda och en ökad professionalisering i en självförstärkande loop, ett slags modernitetens radikalisering. Det framgår tydligt av Leopold (2006), liksom av intervjuerna med de båda konsulterna, att en stor del av konsulttjänsterna går ut på att hjälpa ideella organisationer att t.ex. hitta tillbaka till sin identitet, stärka medlemsengagemanget eller att locka fler medlemmar. Maria utvecklar sitt svar på frågan vad organisationer efterfrågar:

/…/ antingen utbildning inom ett visst ämne och det andra är att man behöver hjälp och stöd i att motivera de förtroendevalda att ta ett större ansvar för att man upplever professionaliseringen som en utmaning. Många upplever jag vill tillbaka till gräsrotsaktivismen.

Konsulterna utgör ett expertsystem som många organisationer, och framför allt andra berörda samhällsaktörer, har tillit till. Den, för moderniteten inbyggda, tilliten är viktig för att förstå varför ideella organisationer tar in konsulter.

En utmaning är hur ideell sektor ska förhålla sig till bidragsgivare. Magnus är rädd för att en utveckling mot mer bidrag kommer att leda till en större identitetskris för ideella organisationer, där deras ursprungliga syfte riskerar att försvinna. Fredrik tror att sektorerna måste återgå till att göra det de är bra på, t.ex. demokratiskolning och social mobilisering. Folkbildningen är ett sådant exempel som bidragit till att öka kunskapsnivån i samhället, något som spelar stor roll för modernitetens dynamik. Jag frågar Fredrik vad han tycker om att

sektorerna söker efterlikna varandra: *Jag tror att sektorerna har att lära av varann men om man försöker bli varandra – det är katastrof tycker jag.*

6 Avslutande diskussion

En föresats med uppsatsen var att öka förståelsen för varför ideella organisationer använder konsulter och så har jag gjort genom en analys av det empiriska materialet utifrån teorierna. Dock har inte alla intervjufrågor besvarats eller varit relevanta. Den teori jag valt stödjer ofta, men inte alltid, den verklighet som intervjupersonerna illustrerar och vice versa. Att det beror på hur jag ställt mina frågor eller att den fakta som återfinns i litteraturen är känd bland intervjupersonerna, går inte att utesluta. I den kvalitativa metoden ligger dock att medvetandegöra och reflektera över sådana möjligheter och potentiella problem. Så har jag gjort och det är i tolkningarna svaren på uppsatsens frågeställningar och syfte finns. Giddens modernitetsteori har länge funnits i mitt medvetande som intressant för uppsatsen p.g.a. dess dynamik, reflexivitet och, till synes, ständiga aktualitet. Moderniteten och folkrörelserna är, som visats, också nära sammanknutna. I det empiriska materialet framträder den reflexivitet och behov av expertsystem som utmärker moderniteten. Med stöd av modernitetsteorin har uppsatsen gett en djupare tolkning av intervjupersonernas upplevelser av fenomenet i fråga.

Att medlemskapet fortsätter att ligga till grund för ideell sektors kärna, framkommer tydligt ur det empiriska materialet. Det finns en stor samstämmighet om medlemskapets betydelse för organisationens påverkansmöjligheter och möjlighet att ta plats i det offentliga rummet. Förutom legitimitetsproblematiken som beror av ett (upplevt) minskande medlemsantal, pekar intervjupersonerna även på andra utmaningar. Materialet visar att det finns en rädsla för att tappa unicitet och ideell sektors särprägel i samband med krisen. Utan dessa utmärkande drag kan sektorns plats i samhället ifrågasättas. Minskande medlemsantal och engagemangsnivå leder således också till att existentiella frågor blir aktuella, ett för moderniteten typiskt reflexivt fenomen. En förlust av medlemmar kan uppfattas som ett tecken på svaghet vilket ytterligare urholkar organisationerna. Här beskriver organisationsrepresentanter hur de söker assistans, om än motvilligt, för att få ett utifrånperspektiv på problematiken och hjälp med möjliga lösningar. Beskrivningen av exakt vad som ligger bakom beslutet att efterfråga ett utifrånperspektiv skiljer sig åt, men i analysen har det visats exempel som handlar om identitets- och legitimitetsfaktorer.

Konsulterna har kunskap om ideell sektors behov och utmaningar och deras analyser är samstämmiga med övriga intervjupersoners. Angående utmaningarna råder det konsensus; uniciteten, förhållande till bidragsgivare, att anpassa sig efter samhällsförändringar samtidigt som identiteten behålls, professionalisering kontra medlemskompetens, legitimitet och att

utvecklas tillsammans i en individualiserad värld. Konsulterna är tydliga med att de har ideell sektors bästa för ögonen och vill hjälpa till med deras utmaningar. Samtidigt visar materialet på att användningen av konsulter, i samklang med den ökande professionaliseringen, leder till att behovet av deras tjänster ökar. Detta är ett exempel på att moderniteten reproducerar och förstärker sig själv. I en värld där hoten är kända och människan kan reflektera över dessa och sin egen påverkan samt söker nya sociala sammanhang, har de ideella organisationerna fyllt, och fyller fortfarande, en viktig roll. Ideella organisationer erbjuder personliga relationer i form av möten, aktiviteter och sammanhang i en urbäddad värld. Samtidigt utgör de ett abstrakt system som möjliggör kontaktskapande och samhörighet runt en viss fråga, utan koppling till en specifik plats, och ett sätt att vara med och forma framtiden.

Medan folkrörelsemarinaden håller ett stadigt grepp om ideella organisationer i termer av legitimitet förändras samhället. De ideella organisationerna har erbjudit lösningar på samhällsproblemen och sätt att hantera hot och faror. Ur materialet blir det påtagligt att när de nu själva går igenom en kris finner de egna lösningar i moderniteten; att nostalgiskt men reflexivt romantisera folkrörelsen är ett och att sätta sin tillit till expertsystem ett annat. Materialet visar att ideella organisationer köper in en rad olika slags konsulttjänster och samtidigt uttrycker skepsis till en användning av dessa i för hög utsträckning. Jag konstaterar att ur ett modernitetsteoretiskt perspektiv är den beskrivna utvecklingen i linje med modernitetens tendenser till självförstärkning och likriktning.

6.1 Slutsatser

Jag vill här påminna om min tes och uppsatsens syften. Tesen var att ideell sektor genomgår ett slags legitimitetskris, att den krisen är en viktig faktor för att förstå ideella organisationers användning av konsulttjänster och att dessa fenomen kan förstås i ljuset av modernitetens inneboende dynamik. Syftet med uppsatsen är att ta reda på om 1) krisen i ideell sektor kan förstås som en legitimitetskris och 2) legitimitetskrisen kan vara en bakomliggande anledning till ideella organisationers användning av konsulter. På så sätt hoppades jag öka förståelsen om varför ideella organisationer i Sverige använder sig av konsulter. **Angående syfte ett (1)** uttolkar jag att den kris den ideella sektorn går igenom, till viss del kan ses som en identitetskris - men framför allt, **drar jag slutsatsen, att den kan förstås som en legitimitetskris. Slutsatsen angående syfte två (2), är att den legitimitetskris som konstaterats är en bakomliggande anledning till ideell sektors användning av konsulter.** Huruvida det är den enda anledningen förtäljer inte materialet och uppsatsen avsåg inte heller att göra så. En rad frågeställningar guidade mig genom arbetet och lade grunden till intervjuerna som i sin tur resulterat i det

empiriska materialet. Här följer en kort sammanfattning av svaren på frågeställningarna utifrån empiri- och analyskapitlet:

- **Vad är en folkrörelse?** En folkrörelse är något större än bara en organisation, något som samlar en stor mängd människor för att förändra samhället, där medlemmarna bestämmer och som är värdegrundad. Dess form anses eftersträvansvärd. Folkrörelsen är fortfarande väldigt viktig för den ideella sektorn. Samtidigt talar intervjupersonerna nostalgiskt kring den som fenomen. Det finns en rädsla att folkrörelsen håller på att försvinna och det råder något delade meningar bland intervjupersonerna ifall folkrörelser, i dess traditionella mening, kan uppstå idag.
- **Vilken betydelse har medlemmarna och deras antal för ideella organisationer idag?** Oerhört stor betydelse visar materialet på. Fokuset som läggs på medlemsvärvning bland intervjupersonerna och hur medlemmarnas betydelse beskrivs i termer av legitimitet och identitet, talar sitt tydliga språk. En organisation som inte kan visa ett starkt medlemsstöd och höga medlemsantal har svårare att få gehör i samhällsdebatten. Att en expertorganisation har som mål att bli en folkrörelse, där medlemsantal och medlemsstyrning är de viktigaste faktorerna, är ett exempel som visar på medlemmarnas betydelse.
- **Hur har kraven förändrats för ideella organisationer de senaste fem till tio åren?** Näringslivet har blivit allt mer normerande och bidragsgivare ställer tuffa krav på sådant som spårbarhet, resultat och transparens. En annan förändring, kopplad till det fenomenet, är att medlemmar och andra har tillgång till mer information och när antalet organisationer ökar uppstår en större konkurrens mellan dem vilket spär på specialisering och resultatinriktning.
- **Vilka utmaningar står ideella organisationer inför?** Att anpassa sig efter de ovan beskrivna kraven samtidigt som de måste behålla det som gör dem unika som ideella organisationer, som sådana, men också inom sitt specifika område, är en stor utmaning för sektorn. Den har därmed också en utmaning i att behålla och förnya sin aktualitet och legitimitet samtidigt som en professionalisering blir alltmer nödvändig. Att behålla sin särställning mellan andra sektorer, att hitta tillbaka till sin identitet, göra det som ideella organisationer gör bäst, t.ex. demokratiskolningsuppdraget och att locka fler medlemmar, är exempel på utmaningar som det råder samstämmighet kring i materialet.
- **Hur resonerar förtroendevalda inom ideella organisationer respektive konsulter om användandet av konsulttjänster?** Både konsulter och organisationsrepresentanter förhåller sig till konsulternas intåg reflexivt såtillvida att de ser en del fördelar men också problematiserar kring det. Konsulterna vill hjälpa organisationerna att tackla utmaningarna nämnda ovan och resonerar kring organisationernas behov av utifrånperspektiv för att utvecklas och få legitimitet.

Organisationsrepresentanterna i materialet beskriver att deras respektive organisationer i många fall använder sig av konsulternas tjänster men gör så med blandade känslor.

- **Vilken typ av konsulttjänster köper ideella organisationer in?** Konsulttjänster som efterfrågas är ofta av det avgränsade slaget i form av styrelseutbildningar, ekonomihantering, revisorer eller kortare utredningsuppdrag. Konsulterna vill gärna gå in mer på djupet och hjälpa organisationerna att ta tag i helhetsproblematiken men än så länge dominerar efterfrågan på kortare uppdrag, med ett par undantag i materialet.

En slutsats som jag drar är att konsulterna utgör ett expertsystem. Jag kan vidare konstatera att ideell sektor har en viktig roll att fylla i utrymmet mellan näringsliv och offentlig sektor även fortsatt. Jag har genom den här uppsatsen kunnat stilla en del av den nyfikenhet som min egen erfarenhet av ideell sektor resulterat i. Det som i inledningen, för mig, framstod som en paradox, nämligen att ideell sektor lägger ekonomiska resurser på att ta in konsulter, har fått nytt ljus på sig och anledningarna bakom står klarare. I den reflexivitet som finns inneboende i moderniteten fanns många av svaren. Utvecklingen och utmaningarna som beskrivs i forskningen och i det empiriska materialet speglar på flera sätt modernitetens dito. Det rör sig om en självförstärkande process där organisationerna likriktas, professionaliseras och reflexivt söker sina rötter och nygamla identitet genom expertsystemen.

Forskningen av Lundström, Wijkström, Einarsson och teorierna från Leopold har till stor del överensstämt med det empiriska materialet. Genom Giddens modernitetsteori har forskningen som uppsatsen bygger på, liksom det empiriska materialet, kunnat sättas i en kontext som gett mig möjlighet att tolka och dra slutsatser på ett djupare plan. Genom att se folkrörelsernas utveckling och ideell sektors utmaningar som en spegel av moderniteten har uppsatsen fått sociologisk relevans. Den övergripande frågeställningen om att söka belysa fenomenet får därmed anses vara uppfyllt.

Till sist vill jag påminna om att nio av tio svenskar är medlemmar i en ideell organisation och att det ideella engagemanget ökat något. Frågan om varför ideell sektor ändå går igenom, den ovan konstaterade, legitimitetskrisen lämnar jag åt framtida forskning, liksom frågor såsom nya möjligheter till engagemang genom sociala medier och ideell sektors framtid. Ideell sektor är en oerhört spännande del av samhället och jag hoppas den här uppsatsen bidragit till att belysa den och samtidigt väcka nyfikenhet att lära sig mer.

Bibliografi

Böcker

Crang, Mike & Cook, Ian. (2007). *Doing Ethnographies.* Storbritannien: SAGE

Einarsson, Torbjörn. (2011). *Medlemsorganisationen. Individen, organisationen och samhället.* Göteborg; Civil Society Press

Esseveld, Johanna. (2008). Reflexivitet, kvalitativ forskning och samhällsvetenskap. I Sjöberg, Katarina & Wästerfors, David. (red.), *Uppdrag: forskning,* 184-212. Malmö: Liber

Flick, Uwe. (2009). *An Introduction to Qualitative Research.* Storbritannien: SAGE

Forslund, Magnus. (2009). *Organisering och ledning.* Sverige: Norstedts Akademiska Förlag

Giddens, Anthony. (1996). *Modernitetens följder.* Lund: Studentlitteratur

Hartman, Jan. (1998). *Vetenskapligt tänkande. Från kunskapsteori till metodteori*. Lund: Studentlitteratur

Jacobsson, Katarina. (2008), Den svårfångade kvaliteten. I Sjöberg, Katarina & Wästerfors, David. (red.), *Uppdrag: forskning,* 162-181. Malmö: Liber

Kvale, Steinar. (1997). *Den kvalitativa forskningsintervjun.* Lund: Studentlitteratur

Leopold, Christer. (2006). *Professionell ideell. Om att verka med ideell logik.* Sandviken: Sober Förlag

May, Tim. (2001). *Samhällsvetenskaplig forskning.* Lund: Studentlitteratur

Sjöberg, Katarina. (2008). Forskaren och fältet. I Sjöberg, Katarina & Wästerfors, David. (red.), *Uppdrag: forskning,* 15-39. Malmö: Liber

Wijkström, Filip & Einarsson, Torbjörn. (2006). *Från nationalstat till näringsliv? Det civila samhällets organisationsliv i förändring.* Stockholm: Handelshögskolan i Stockholm

Wijkström, Filip & Lundström, Tommy. (2002). *Den ideella sektorn. Organisationerna i det civila samhället.* Stockholm; Sober Förlag

Wästerfors, David. (2008). Analytiska knep. I Sjöberg, Katarina & Wästerfors, David. (red.), *Uppdrag: forskning,* 66-83. Malmö: Liber

Internet

Nationalencyklopedin. http://www.ne.se.ludwig.lub.lu.se/lang/professionalisering, hämtad 2013-08-12.

Nationalencyklopedin. http://www.ne.se.ludwig.lub.lu.se/lang/konsult, hämtad 2013-08-12**.**

Nationalencyklopedin. http://www.ne.se.ludwig.lub.lu.se/lang/legitimitet, hämtad 2013-08-12.

Statistiska Centralbyrån. (2003). Vogel, Joachim; Amnå, Erik; Munck, Ingrid och Håll, Lars. *Föreningslivet i Sverige: välfärd, socialt kapital, demokratiskola.* http://www.scb.se/Statistik/LE/LE0101/2000I02/LE98SA0301_01.pdf

Intervjupersoner

”**S**tina”, organisation A, intervju	5/7-2013
”**M**ona”, organisation B, intervju	9/7-2013
”**J**ohn”, organisation C, telefonintervju	10/7-2013
”**P**ontus”, organisation D, intervju	2/8-2013
”**M**agnus”, organisation E, intervju	3/8-2013
”**M**aria”, konsult 1, telefonintervju	28/6-2013
”**F**redrik”, konsult 2, intervju	17/7-2013

Bilagor

Bilaga 1

1.1 Intervjuförfrågan per e-post till organisationsrepresentanter

Hej!

Mitt namn är Emelie Kärre och jag skriver en kandidatuppsats i sociologi vid Lunds Universitet om ideella organisationers professionalisering och användande av konsulttjänster. Syftet med uppsatsen är att öka förståelsen för varför ideell sektor använder sig av näringslivet för att utvecklas. Som forskningsmetod kommer jag att använda kvalitativ metod vilket innebär att jag avser att göra några intervjuer för att nå mitt syfte.

Jag skriver till dig för att fråga om du kan ställa upp på en intervju till denna uppsats i egenskap av ordförande/styrelseledamot för organisation X.

Det jag är intresserad av att veta mer om är er organisation, de utmaningar ni står för och vilka faktorer som lett till att ni använt er av konsulttjänster. Som en del av forskningsarbetet intervjuar jag representanter från organisationer som använder/använt sig av konsulttjänster samt ett par organisationskonsulter.

Intervjun kan genomföras per telefon, Skype eller vid en fysisk träff. Jag bor i Lund (men kommer att befinna mig i Stockholm vecka 31) och jag hoppas vi kan hitta en tid och eventuellt en plats som passar oss båda. Tidsåtgången är ca 60 min och jag avser att spela in intervjun (om det känns ok med dig).

Det skulle betyda mycket för mig om du har möjlighet att bli intervjuad till denna uppsats! Har du inte möjlighet får du gärna hänvisa mig till någon annan i styrelsen som kan delta. Senast den 4 augusti önskar jag att ha genomfört intervjun. Kom gärna med förslag på ett datum och tid som passar dig. Kvällstid, fredagar eller helg passar mig bäst då jag arbetar måndag-torsdag men jag kan vara någorlunda flexibel kring detta.

Stort tack på förhand, tveka inte att höra av dig om du har några frågor!

Med förhoppning om snart återhörande,

Emelie Kärre

1.2 Intervjuförfrågan per e-post till konsulter

Hej!

Mitt namn är Emelie Kärre och jag skriver en kandidatuppsats i sociologi vid Lunds Universitet om ideella organisationers professionalisering och användande av konsulttjänster. Syftet med uppsatsen är att öka förståelsen för varför ideell sektor använder sig av näringslivet för att utvecklas. Som forskningsmetod kommer jag att använda kvalitativ metod vilket innebär att jag avser att göra några intervjuer för att nå mitt syfte.

Jag skriver till dig för att fråga om du har möjlighet att ställa upp på en intervju till denna uppsats i egenskap organisationskonsult mot ideell sektor. Jag är intresserad av att veta mer om de utmaningar du ser att ideell sektor står inför, vilka krav som ställs på sektorn och vilka faktorer som leder fram till att de använder sig av dina och dina konsultkollegors tjänster. Som en del av forskningsarbetet intervjuar jag några representanter från organisationer som använder/använt sig av konsulttjänster samt några konsulter.

Intervjun kan genomföras per telefon, Skype eller vid en fysisk träff. Jag bor i Lund (men kommer att befinna mig i Stockholm v. 31) och jag hoppas vi kan hitta en tid och eventuellt en plats som passar oss båda. Tidsåtgången är ca 60 min och jag avser att spela in intervjun med ljudupptagare (om det känns ok med dig).

Det skulle betyda mycket för mig om du har möjlighet att bli intervjuad till denna uppsats! Har du inte möjlighet får du gärna hänvisa mig till någon kollega som kan delta. Senast den 4 augusti önskar jag att ha genomfört intervjun. Kom gärna med förslag på ett datum och tid som passar dig. Kvällstid, fredagar eller helg passar mig bäst då jag arbetar måndag-torsdag men jag kan vara någorlunda flexibel kring detta.

Stort tack på förhand, tveka inte att höra av dig om du har några frågor!

Mvh
Emelie Kärre

Bilaga 2 – Intervjuer
2.1 Introduktion till intervju med organisationer

Tack för att du tar dig tid för den här intervjun. Jag tänkte ge en kort bakgrund till vem jag är och mitt uppsatsämne. Mitt namn är Emelie Kärre och jag skriver en kandidatuppsats i sociologi vid Lunds Universitet om ideella organisationers användande av konsulttjänster. Jag arbetar dagligdags med organisationsutveckling och studerar vid sidan av för en andra examina. Syftet med uppsatsen är att öka förståelsen för varför ideell sektor använder sig av näringslivet.

Jag vill intervjua dig i egenskap av ordförande/styrelseledamot för en ideell organisation i Sverige. Vidare kommer jag intervjua några (andra) ordföranden för ideella organisationer som representerar olika intressen. Dessutom kommer jag att intervjua ett par konsulter. Det är inte en kvantitativ studie utan jag vill få exempel från verkligheten för att belysa och öka förståelsen om användandet av konsulttjänster.

Du kan närsomhelst välja att inte svara, ta en paus eller avbryta mig. Du kommer att få vara anonym och jag kommer självklart göra vad jag kan för att hålla dig och din organisations identitet hemlig. Dock måste jag berätta att det kan finnas en risk att det går att ana sig till organisationen då antalet intervjuer jag gör är begränsat. Jag måste återge något angående de organisationer jag har inkluderat. Dock är det endast jag som kommer att ha tillgång till materialet och den transkriberade intervjun kommer ej att återges i sin helhet i uppsatsen. Inget av materialet kommer att användas i något annat syfte än för uppsatsen. Om det går bra skulle jag vilja spela in intervjun. Om du inte vill att jag ska spela in intervjun får du självklart säga det så kommer jag endast att ta anteckningar.

Har du några frågor innan vi sätter igång?

2.2 Intervjuguide

Föreningar som använder/använt sig av konsulttjänster

(**Fetstil** = viktig fråga, icke fetstil = fråga i mån av tid, för att få mer information vid behov)

Bakgrund:

Position:

År på den positionen:

År i styrelsen:

A. Tema: organisationen, medlemmarna och visionen

1. **Kan du berätta lite kort om er organisation och vad ni arbetar med?**
2. **Vilken betydelse har era medlemmar för organisationen?**
3. **Vilken betydelse har antalet medlemmar för er verksamhet?**
4. Har ni anställda och i sådant fall hur många är de och vad gör dessa?
5. **Hur skapar ni legitimitet för er organisation och verksamhet?**
6. **Finns det någon annan organisation eller organisationsmodell som ni har som förebild för verksamheten?**

B. Tema: folkrörelsen, samhället och organisationens utmaningar

7. **Hur skulle du beskriva en folkrörelse?**
8. Är er organisation en folkrörelse?
9. **På vilket sätt har kraven på er som organisation förändrats de senaste 5-10 åren?**
10. Kommer de förändrade kraven från internt eller externt håll?
11. **På vilket/vilka sätt har er organisation förändrats de senaste 5-10 åren?**
12. Vad har dessa förändringar inneburit rent praktiskt?
13. **Vilka är de viktigaste utmaningarna som er organisation står inför?**

C. Tema: kompetens, strategi och konsulten

14. **Arbetar ni med organisationsutveckling eller dylikt och i sådant fall på vilket sätt?**
15. Av vilken anledning arbetar ni med organisationsutveckling?
16. **På vilket sätt använder sig er organisation av konsulttjänster?**
17. På vilken nivå togs beslutet att använda en konsult?
18. **Vad var anledningen bakom beslutet?**
19. Hur ofta använder ni er av dessa tjänster och till ungefär hur stor del av er budget?
20. **Är tjänsterna för att förändra den löpande verksamheten och/eller till olika projekt?**

21. Berätta kort om ett tillfälle då ni använt er av en konsult?

22. Är det känt bland era medlemmar att ni använder er av konsulter och vad dessa används till?

23. Det ni får av konsulterna, hade ni kunnat tillgodogöra er det på andra sätt och i sådant fall hur då?

D. Övrigt: Finns det något annat du vill tillägga som handlar om ert användande av konsulter för att utveckla er verksamhet?

2.3 Introduktion till intervju med konsulter

Tack för att du tar dig tid för den här intervjun. Jag tänkte ge en kort bakgrund till vem jag är och mitt uppsatsämne. Mitt namn är Emelie Kärre och jag skriver en kandidatuppsats i sociologi vid Lunds Universitet om ideella organisationers professionalisering och användande av konsulttjänster. Jag arbetar dagligdags med organisationsutveckling och studerar vid sidan av för en andra examina. Syftet med uppsatsen är att öka förståelsen för varför ideell sektor använder sig av näringslivet.

Jag vill intervjua dig i egenskap av konsult som arbetar gentemot ideell organisation i Sverige. Vidare kommer jag intervjua några ordföranden/styrelseledamöter för ideella organisationer som representerar olika intressen. Dessutom kommer jag att intervjua en annan konsult.

Du kan närsomhelst välja att inte svara, ta en paus eller avbryta mig. Du kommer att få vara anonym och jag kommer självklart göra vad jag kan för att hålla dig och din identitet hemlig. Dock måste jag berätta att det kan finnas en risk att det går att ana sig till vem du är då antalet intervjuer jag gör är begränsat. Jag måste återge något angående de konsulter jag har inkluderat. Dock är det endast jag som kommer att ha tillgång till materialet och den transkriberade intervjun kommer ej att återges i sin helhet i uppsatsen. Inget av materialet kommer att användas i något annat syfte än för uppsatsen. Om det går bra skulle jag vilja spela in intervjun. Om du inte vill att jag ska spela in intervjun får du självklart säga det så kommer jag endast att ta anteckningar.

Har du några frågor innan vi sätter igång?

2.4 Intervjuguide

Konsulter till ideella organisationer

(**Fetstil** = viktig fråga, icke fetstil = fråga i mån av tid, för att få mer information vid behov)

Bakgrund:

Position:

År som konsult:

Föreningsbakgrund och i sådant fall hur lång, vilka poster etc.:

E. Tema: konsulten

1. **Kan du berätta lite allmänt om ditt företag och vad ni arbetar med?**
2. **Finns det något företag, organisation eller organisationsmodell som ni har som förebild för a) er egen verksamhet och b) de tjänster ni erbjuder?**

F. Tema: folkrörelsen, samhället och organisationens utmaningar

3. **Vilken betydelse anser du att antalet medlemmar har för en ideell verksamhet?**
4. **Hur skulle du beskriva en folkrörelse?**
5. **På vilket sätt har kraven på ideella organisationer förändrats de senaste 5-10 åren?**
6. Upplever du att de förändrade kraven kommer från internt eller externt håll?
7. **På vilket sätt har ideella organisationer förändrats de senaste 5-10 åren till följd av de förändrade kraven?**
8. **Hur ser du att ideella organisationer skapar legitimitet för sin verksamhet idag?**
9. Borde de skapa legitimitet på något annat sätt?
10. **Vilka är de viktigaste utmaningarna som ideella organisationer står inför de närmaste åren?**

G. Tema: kompetens, strategi och organisationsutveckling

11. **De organisationer du arbetar med, brukar de ha en färdig vision och tillhörande strategi för var organisationen ska vara om ungefär 5 år?**
12. De organisationer du arbetar med brukar de uttalat arbeta med organisationsutveckling eller dylikt?
13. **På vilken nivå tas beslutet att använda sig av dina tjänster? Är det anställda eller styrelsen?**

14. **Vad är de tre vanligaste anledningarna bakom att anlita dig som konsult som organisationerna anger?**
15. **Efterfrågas dina tjänster för att förändra den löpande verksamheten och/eller till olika projekt?**
16. Hur har efterfrågan på konsulttjänster från ideella organisationer förändrats de senaste 5-10 åren?
17. **Hur kan du och dina kollegor hjälpa organisationerna att möta de utmaningar du beskrev tidigare?**

H. Övrigt: Finns det något annat du vill tillägga om din roll som konsult gentemot ideella organisationer?

Bilaga 3 – intervjupersoner

Nedan ges en kort beskrivning av intervjupersonerna och deras organisationer respektive konsulttjänster de erbjuder. Anonymitetskravet hindrar mig från att gå in alltför mycket i detalj och därför skiljer sig presentationerna något åt sinsemellan.

3.1 Organisationsrepresentanter

- **”Stina” från organisation A**, ordförande för en lokalavdelning i ett nationellt fackförbund. Stina har haft posten i några år och satt innan dess i styrelsen som ledamot. Hon är också arvoderad för att arbeta på deras kontor. De har problem med minskande medlemsantal i kombination med en ökad efterfrågan på deras tjänster. Använder konsulttjänster främst för att utveckla styrelsen.

- **”Mona” från organisation B**, ordförande på nationell nivå i en stor internationell lobbyorganisation med ökande medlemsantal. Mona var aktiv i organisationen i flera år innan hon blev ordförande för några år sen. De har anställt konsulter för kortare perioder men använder främst konsulttjänster till utbildningar och workshops för styrelsen och aktiva.

- **”John” från organisation C**, ordförande för en paraplyorganisation vars medlemmar är andra organisationer. John har lång föreningsbakgrund, bl.a. partipolitisk och är ganska ny som ordförande. Organisationen har påverkats p.g.a. ändrade politiska förutsättningar och fokuserar sitt arbete på nationell politikerpåverkan. De använder ibland konsulter till kompetensutveckling för styrelsen samt löpande för ekonomi- och redovisningstjänster.

- **”Pontus” från organisation D**, styrelseledamot med fokus på organisationsutveckling i en intresseorganisation med expertstämpel och växande medlemsantal. Pontus har varit aktiv lokalt innan han kom in i den nationella styrelsen för några år sen. Organisationens problematik skiljer sig något från övriga då de beslutat sig för att bli en folkrörelse. Nyligen köptes en större organisationskartläggning in och genomfördes av en konsult.

- **”Magnus” från organisation E,** ordförande för en organisation som representerar och engagerar en, inom sig, heterogen samhällsgrupp. Organisationen har hög medlemsomsättning men ett stabilt medlemsantal. Magnus har suttit som ordförande i ett par år och varit medlem i ca 10 år. De använder ibland konsulter till mer avancerade utbildningar för de ideella.

3.2 Konsulter

- **”Maria”, konsult 1** har bakgrund som ideellt aktiv, och även anställd, i en rad olika organisationer innan hon startade egen konsultfirma för ett antal år sen. Marias konsultfokus är inom medlemsfrågor och idéburet ledarskap. Hon tar längre uppdrag ibland och ger ofta utbildningar och workshops i syfte att inspirera till engagemang.

- **”Fredrik”, konsult 2** har lång erfarenhet av arbete i ideell sektor som både förtroendevald och anställd. Sedan ca 5 år tillbaka driver han ett konsultföretag vid sidan om sitt arbete med fokus på att hjälpa organisationer med organisationsutveckling ur ett helhetsperspektiv. Gör endast kortare konsultuppdrag.