



**EKONOMIHÖGSKOLAN**  
Lunds universitet

Företagsekonomiska institutionen

**Kandidatuppsats**  
Januari 2007

# **Att köra tandem**

**– i en kunskapsintensiv organisation**

**Handledare:**  
Nadja Sörgärde

**Författare:**  
Cecilia Ljung  
Jenny Ramkrans  
Marie Thorstensson

# Sammanfattning

<b>Uppsatsens titel:</b>	Att köra tandem – i en kunskapsintensiv organisation
<b>Seminariedatum:</b>	2006-12-20
<b>Ämne/Kurs:</b>	FEK 582. Kandidatuppsats, 10 poäng
<b>Författare:</b>	Cecilia Ljung, Jenny Ramkrans, Marie Thorstensson
<b>Handledare:</b>	Nadja Sörgärde
<b>Nyckelord:</b>	kunskapsarbetare, identitet, rådgivare, emotionell intelligens, ego-boost
<b>Syfte:</b>	Syftet är att studera samarbetet mellan två olika grupper av kunskapsarbetare samt försöka förklara varför det fungerar i denna specifika situation.
<b>Metod:</b>	Vi har valt att arbeta utifrån ett kvalitativt och induktivt arbetssätt. Genom semistrukturerade intervjuer har vi gjort en fallstudie av Lunds universitet.
<b>Teori:</b>	De viktigaste teorierna i studien behandlar rådgivning, emotionell intelligens, identitet samt motivation.
<b>Analys och empiri:</b>	Respondenternas svar ligger till grund för empirin som tolkas och analyseras, i huvudsak i citatform. Detta kapitel är uppdelat efter de förklaringar som studien har gett upphov till.
<b>Slutsatser:</b>	I studien har det framkommit att samarbetet möjliggörs av olika faktorer, men framförallt av att de utomstående kunskapsarbetarna har en god social förmåga och att deras kunskaper kompletterar forskarnas. Problematiken speglar inte heller verkligheten på ett riktigt sätt enligt vår empiri. Förklaringen till detta kan man finna i förändringar över tiden.

## **Abstract**

<b>Title:</b>	To ride a tandem cycle – in a knowledge intensive organization
<b>Seminar date:</b>	2006/12/20
<b>Course:</b>	Bachelor thesis in Business Administration, 10 Swedish credits (15 ECTS)
<b>Authors:</b>	Cecilia Ljung, Jenny Ramkrans, Marie Thorstensson
<b>Advisor:</b>	Nadja Sörgärde
<b>Key words:</b>	knowledge workers, identity, advisor, emotional intelligence, ego-boost
<b>Purpose:</b>	The purpose of this thesis is to study the collaboration between two different groups of knowledge workers and try to explain why it works in this specific situation.
<b>Methodology:</b>	We have chosen a qualitative and inductive method in the way we work. Through semi-structured interviews we have performed a case study of the University of Lund.
<b>Theoretical perspectives:</b>	The most important theories of this study treat advisors, emotional intelligence, identity and motivation.
<b>Analysis and empirical foundation:</b>	The answers of the respondents is the base of the empirical foundation, which is being interpreted and analyzed, mainly in forms of quotations. This chapter is divided by the explanations in which the study has resulted.
<b>Conclusions:</b>	The result of the study is that the collaboration is enabled by different factors, such as good social skills possessed by the knowledge workers coming from outside the organization. The study also shows that their skills are a good complement to the skills of the professors. Another result was that the problematical foundation does not give a fair image of the reality, according to our interviews. The reason for this may be found in the aspect of changes over time.

<b>1 INLEDNING .....</b>	<b>4</b>
1.1 BAKGRUND .....	4
1.2 PROBLEMATISERING.....	5
1.3 SYFTE.....	6
<b>2 METOD .....</b>	<b>7</b>
2.1 METODOLOGISKA ÖVERVÄGANDEN .....	7
2.2 INTERVJUER .....	8
2.3 TILLVÄGAGÅNGSSÄTT .....	8
2.3.1 Studieobjekt .....	8
2.3.2 Val av intervjupersoner .....	10
2.3.3 Utformning av intervjuguide.....	10
2.3.4 Personliga intervjuer.....	11
2.3.5 Informationsbearbetning .....	11
2.4 KÄLLKRITIK .....	12
2.5 MEDVETENHET.....	12
<b>3 ANALYS .....</b>	<b>14</b>
3.1 RESPONDENTERNA .....	14
3.2 EXTERNA MEDEL .....	14
3.3 UPPSKATTAT ARBETSSÄTT .....	15
3.4 ROLLEN SOM RÅDGIVARE.....	16
3.4.1 Empati .....	18
3.4.2 Självkännedom och självkontroll.....	19
3.4.3 Motivation.....	20
3.4.4 Social förmåga.....	21
3.4.5 Professionalism .....	22
3.4.6 Förstärkt självkänsla .....	22
3.5 KOMPLETTERANDE EGENSKAPER .....	23
3.6 EN GOD CIRKEL FÖR FRAMTIDEN .....	25
3.7 MYTEN .....	27
<b>4 AVSLUTNING .....</b>	<b>30</b>
4.1 SLUTSATSER.....	30
4.2 FORTSATT FORSKNING .....	31
<b>KÄLLFÖRTECKNING .....</b>	<b>33</b>
LITTERATUR.....	33
ELEKTRONISKA KÄLLOR .....	33
INTERVJUER .....	34
<b>BILAGOR.....</b>	<b>35</b>
BILAGA 1 .....	35
BILAGA 2 .....	36
BILAGA 3 .....	37
BILAGA 4 .....	38

# 1 Inledning

---

*Kapitlet innehåller rubrikerna bakgrund, positionering och syfte. I första delen presenteras en bakgrund innehållande en introduktion av kunskapsintensiva organisationer och styrning av dess arbetare. Därefter behandlas problematiseringen i studien, där bland annat tidigare forskning inom området tas upp. Slutligen kommer problematiseringen att mynna ut i det valda syftet.*

---

## 1.1 bakgrund

Att kunskap är nyckeln till framgång i dagens företag och organisationer är de flesta människor överens om (Alvesson, 2004). En kunskapsintensiv organisation bygger sin verksamhet på personalens kunnande och det är därför viktigt att ha en välutbildad personal. Många konsultföretag och andra kunskapsintensiva organisationer kännetecknas också av att en stor andel av personalen är akademiker. Arbetets kvalitet är ofta svårbedömt på grund av att det handlar om subjektiva uppfattningar och osäkra resultat (Alvesson, 2004).

Forskning om styrning av personer inom kunskapsföretag och kunskapsintensiva organisationer har funnit att det är svårt att styra kunskapsarbetare, då många är autonoma och ofta arbetar i mer ad hoc-artade organisationer (Alvesson, 2004). Automin hos personer inom kunskapsintensiva organisationer förklaras genom den omvända maktstrukturen som finns i dessa organisationer, då den som har mest kunskap också har mest makt och därmed kan styra sig själv och i vissa fall andra (Løwendahl, 2000). Denna autonomi gör att kunskapsarbetare gärna bestämmer själva vad de ska göra och inte gärna vill ta direktiv från någon annan, särskilt inte någon som inte har samma kunskap som de själva. Samtidigt vill de inte själva bli chefer för företaget, utan föredrar att sköta sin egen del av arbetet (Løwendahl, 2000). Hög expertis är det viktigaste i kunskapsarbetarens kultur, detta är också det som ger status (Sveiby, 1990). Att komma ”utifrån”, utan denna expertis, kan leda till att man inte blir accepterad i sina försök att påverka dessa personer och deras arbete. (Løwendahl, 2000).

## 1.2 Problematisering

I ett experiment som gjordes av Turner och Brown (1978) framgick det att i relationer mellan olika statusgrupper där legitimitet saknas har grupperna mer en tendens att favorisera den egna gruppen. Denna favorisering kan leda till att gruppen stänger ute personer från andra grupper och endast accepterar sina egna medlemmar. Motsatsen är en situation där status är bestämd utifrån en tydlig auktoriserad legitimitet som till exempel hierarkier. Hur reagerar då kunskapsarbetare om det kommer in någon utifrån med en annan slags kunskap, som vill samarbeta och kanske påverka det vanliga arbetet? Relationen som uppstår mellan dessa båda parter, som bygger sin status på olika slags expertis, är värd att studera. Det finns, enligt ovanstående teorier om självständighet, en stor risk för konflikter, där den ursprungliga gruppen kunskapsarbetare inte vill bli påverkade av den person eller grupp som kommer utifrån med nya idéer och tankar.

Styrning av kunskapsintensiva organisationer är ett aktuellt forskningsämne idag, men dessa studier belyser oftast problemen som uppstår då man utnämner personer utifrån till chefspositioner och deras problem med att skaffa sig ”kunskapslegitimitet” för att styra kunskapsarbetarna. Det finns också diskussioner om vad som inträffar när redan accepterade personer och kanske informella ledare befordras till chefer. I litteraturen ligger fokus på denna styrning, till exempel hos Løwendahl (2000) och Alvesson (2005), men det saknas diskussioner om relationen mellan två olika grupper av kunskapsarbetare samt hur dessa påverkar varandra.

Ett exempel på en grupp kunskapsarbetare som inte gärna accepterar utomståendes expertis är forskare. Enligt Karl Erik Sveiby (1990) sluter sig forskare inom sin grupp och släpper inte gärna in utomstående. Forskarna lever, enligt Sveiby (1990) i en kultur där status kommer med framgångsrika forskningsresultat, presenterade för andra inom samma inriktning och de avslöjar inte gärna sin forskning för allmänheten i onödan. Detta kan forskare anse att man till exempel gör, då man söker externa medel från donatorer. När Lunds universitet 2002 startade upp en fundraisingenhet och till denna rekryterade personal från affärlivet, borde det därför ha varit bäddat för konflikt, då forskare, enligt undersökningen nedan, är misstänksamma mot extern finansiering av forskning och helst inte blir förknippade med affärlivet överhuvudtaget. Studier som genomförts av Riksrevisionsverket (2001:42) visar att sex av tio forskare anser att det kan vara skadligt om ”en allt större del av forskningen finansieras av privata aktörer”.

Istället har samarbetet mellan Lunds universitets fundraisingsenhet och forskarna fungerat bra. Enligt Lunds universitets hemsida ([www.lu.se](http://www.lu.se), 2006-12-14) har det dragits in flera hundra miljoner kronor under åren och forskarna verkar positiva:

*De har verkligen visat från början att "det här skulle vi vilja göra och vi vill göra det tillsammans med er också". De har inte försökt göra någonting vid sidan om eller gjort något som inte jag och mina kollegor har varit med på. Det har verkligen varit ett givande samarbete på det sättet. (Anette Gjørloff-Wingren)*

*Jag upplever att de lyssnar på mig i väldigt hög grad. De har varit väldigt bra. De har fungerat som en länk till världen utanför. De kan världen utanför som jag inte kan. (Olof Hedling)*

Hur kan man förklara att relationen i detta fall har fallit så väl ut mellan två slags kunskapsarbetare, från två helt skilda världar?

Att någon som kommer utifrån, utan samma kunskap som arbetarna inom kunskapsorganisationen och försöker påverka arbetet inom organisationen blir accepterad är värt att studera. Fokus i denna studie blir därför relationen mellan två olika kunskapsarbetare, samt vilka faktorer som kan förklara acceptansen av densamma.

### **1.3 Syfte**

*Syftet med denna uppsats är att studera samarbetet mellan två olika grupper av kunskapsarbetare samt försöka förklara varför det fungerar i denna specifika situation.*

## 2 Metod

---

*Kapitlet är uppdelat i fem avsnitt; metodologiska övervägande, intervjuer, tillvägagångssätt, källkritik och medvetenhet. Där de första tre avsnitten behandlar studiens ansats och utgångspunkt, samt en presentation av studieobjekten. Slutligen behandlas källkritik av både empiri och litteratur, samt vår egen medvetenhet i arbetet. Kapitlet syftar till att skapa en större inblick i vårt val av angreppssätt.*

---

### 2.1 Metodologiska överväganden

Studien är ett exempel på ett induktivt sätt att arbeta, eftersom uppsatsens syfte är att beskriva varför den empiriska situationen går emot de gängse teorierna. Tanken är att förklara denna anomali genom användning av andra teorier. Influenser av det deduktiva angreppssättet går inte att undvika, eftersom det enligt Jacobsen är ”omöjligt och naivt att tro att någon kunde gå ut i verkligheten med helt öppet sinne” (Jacobsen, 2002:43).

Uppsatsen utgår från att det inte endast finns en sanning, utan att världen är sådan som den enskilda individen uppfattar den och att då studera andra personers relationer kan verka svårt. Att på detta sätt utgå ifrån en etnometodologisk tradition, vilket innebär att den ”syftar till en förståelse av hur den sociala ordningen skapas och formas genom samtal och samspel” (Bryman och Bell, 2005:298), gör att man studerar fenomenet utifrån en specifik situation och hur dessa personer *verkar* uppfatta den och därifrån drar sina slutsatser. Respondenterna är påverkade av sin omvärld, både medvetet och omedvetet, och vill också göra ett gott intryck, vilket gör att åsikter blir vinklade efter vad de tror att utfrågaren vill höra. Samtidigt är författarna färgade av sina egna, personliga erfarenheter, vilket leder till ytterligare tolkningar, när svaren skall sammanställas. Denna tolkningsinriktade ståndpunkt gör att man inte kan generalisera efter empirin, utan vill istället visa på hur det verkar vara i denna specifika situation.

Uppsatsen utgår från en deskriptiv ansats, eftersom vi skapar förståelse för hur man, som kunskapsarbetare med en annan kunskap, kan skapa acceptans för sin nya verksamhet i en redan etablerad kunskapsorganisation. Studien är till viss del också normativ, då den kompletterar teorin på en punkt som det inte finns så mycket skrivet om (Jacobsen, 2002). Studien beskriver en situation vid Lunds universitet och kan som sades ovan inte generaliseras empiriskt. Istället bör resultaten kunna användas för en teoretisk generalisering och på detta sätt vara till nytta för andra kunskapsorganisationer.



Studien utgår ifrån ett kvalitativt tillvägagångssätt, då den empiri som har insamlats handlar om känslor och relationer mellan olika människor. Det handlar inte om siffror och konkreta fakta, utan snarare om intryck och personliga uppfattningar, för att kunna beskriva situationen som studeras (Bryman och Bell, 2005). Uppsatsen vill förklara varför en viss relation fungerar, och det är därför bättre att göra en kvalitativ undersökning som ger en smal, men förhoppningsvis djup inblick i personernas syn på situationen. Kvantitativa undersökningar kan ge ett bredare empiriskt resultat, men då detta inte är relevant i en specifik situation valdes dessa bort till förmån för det kvalitativa synsättet.

## **2.2 Intervjuer**

Valet av kvalitativa intervjuer grundar sig på att studien undersöker relationen mellan två olika grupper där det blir viktigt att försöka ta reda på vad dessa grupper känner. En djupare intervju ger en större möjlighet att ta reda på vad individerna tycker och tänker om en specifik relation. Detta är viktigt att lyfta fram i studien eftersom det ger möjlighet att hitta olika samband kring samarbetet och hur den nya verksamheten blivit accepterad.

Studiens intervjuer faller under kategorin semi-strukturerade intervjuer, eftersom det användes ett sorts manus i form av en intervjuguide samtidigt som möjligheten fanns att ställa spontana frågor som väcktes under intervjun (Bryman och Bell, 2005). Det är viktigt att ha möjlighet att avvika ifrån intervjuguiden på detta sätt för att kunna följa upp det respondenten säger och ha möjlighet att leta sig fram till en bättre förståelse för känslor och åsikter (Bryman och Bell, 2005).

## **2.3 Tillvägagångssätt**

### **2.3.1 Studieobjekt**

Studien behandlar Lunds universitet som en kunskapsintensiv organisation, då det utmärks av många av de egenskaper som karakteriserar en sådan; akademiskt utbildade medarbetare, hög grad av autonomi samt osäker kvalitetsbedömning (Alvesson, 2005:27). Forskarna ses här som kunskapsarbetare präglade av universitetsvärlden och fundraisingenheten som

representanter som kommer utifrån med kunskap från näringslivet. Detta kan ses som ett exempel på den problematik som gavs inledningsvis, när två olika slags kunskapsarbetare ska samarbeta. Genom att studera dessa parter relation vill denna uppsats försöka förklara vilka faktorer som, trots de svårigheter som finns enligt teorierna, får samarbetet att fungera.

### **Fundraisingenheten**

Den offentliga finansieringen av forskning vid universitet och högskolor i Sverige har minskat de senaste åren och för att Lunds universitet skall kunna fortsätta att ligga på topp i Skandinavien, spelar externa medel en allt viktigare roll (Braunerhjelm *et al*, 2004). Fundraisingenheten vid Lunds universitet startades 2002 och ligger som en enhet under rektorsämbetet. Enheten har till uppgift att arbeta aktivt med att få till stånd nya donationer till universitetet. Deras definition på fundraising är ”det samlande namnet för olika möjligheter att med hjälp av donationsmedel kunna finansiera forskning och annan verksamhet” ([www.lu.se](http://www.lu.se), 2006-11-22). Fundraisingenheten skall fungera som mellanhand och länka samman donatorer med universitetets forskare.

På fundraisingenheten arbetar två personer som har satt som vision att ”utveckla Nordens främsta fundraisingkoncept”. Dessa personer är Carina Skoglund och Karin Ånell, båda rekryterade utifrån. Carina Skoglund har tidigare arbetat under många år i bankvärlden och har därigenom utvecklat ett stort kontaktnät inom näringslivet. Karin Ånell har en magisterexamen i företagsekonomi och började arbeta på fundraisingenheten direkt efter avslutade studier. Eftersom personalen på fundraisingenheten delvis har erfarenhet från affärsvärlden kan man se dem som kunskapsarbetare med expertis inom detta område, som nu har startat upp en ny verksamhet i en helt annorlunda kunskapsintensiv organisation.

### **Fundraisingenhetens arbetsprocess**

Deras arbetsprocess (bilaga 1) inleds med ett möte med donatorn och först därefter tas lämplig forskare in i processen. Presentationen av forskningen skall på bästa sätt passa donatorns personlighet. De möten mellan forskare och fundraiser som föregår den slutliga presentationen av forskningsområdet för donatorn, de så kallade genrepen, är det som ligger i fokus för denna studie. Donatorns roll i processen kommer inte att i någon större utsträckning diskuteras, det konstateras bara att denne finns och är villig att donera pengar. Ämnet fundraising berörs i den mån det påverkar relationen mellan forskare och fundraiser, till exempel beträffande inställningen till externa forskningsmedel och arbetsgång inom fundraisingenheten.

### 2.3.2 Val av intervjupersoner

Studien undersöker en specifik situation, det vill säga mötet mellan fundraisingsenheten och forskare. Våra val av intervjupersoner har därför grundat sig på att belysa ett så brett och djupt perspektiv på detta möte som möjligt. Fundraisingsenheten utgörs bara av två personer och det var därför lätt att täcka hela enheten genom att intervjua båda två. Forskarna som fundraisingsenheten har arbetat med är desto fler. Valet att intervjua tre olika forskare gjordes för att kunna få mötet belyst ur flera perspektiv. En marknadsföringskonsult som brukar bidra med råd om presentationsteknik intervjuades också för att få ytterligare perspektiv på mötet, från en mer utomstående observatör.

De tre forskarna representerar olika områden och två av dem är män medan en av dem är kvinna. En av forskarna har arbetat med fundraisingsenheten sedan den startade, medan en annan håller på med sitt första samarbete. Därmed fanns möjlighet att få fram flera perspektiv på situationen. Den utomstående konsulten intervjuades både utifrån hans uppgift under mötet, men också som utomstående observatör av relationen mellan två grupper inom en kunskapsorganisation, vilket enligt Kvale (1997) kan vara ett intressant perspektiv att beakta.

### 2.3.3 Utformning av intervjuguide

Intervjuguiden med relativt öppna frågor har använts under intervjuerna, då det intressanta utifrån studiens fokus var att ta del av så stor del som möjligt av respondenternas uppfattningar. Det utformades tre olika intervjuguiden (bilaga 2, 3 och 4) eftersom intervjuerna bestod av tre olika intervjugrupper: fundraisingsenheten, forskarna och observatören. Samtliga tre intervjuguiden följde temat: *arbetsprocessen, mötet och individen*. Frågorna följde ett naturligt mönster genom att börja med det övergripande för att sedan gå ner på djupet med frågor om personliga åsikter och uppfattningar (Kvale, 1997). Frågorna fokuserar främst på det så kallade genrepet. I efterhand kan man tänka sig att det hade gått att ha ännu öppnare frågor genom att inte begränsa sig på detta sätt.

Temat *arbetsprocessen* handlar om en mer praktisk kartläggning om hur de inblandade parterna arbetar med varandra. Temat *mötet* handlar även det om praktiska detaljer, men också om mer personliga uppfattningar, såsom vem personen i fråga anser leder mötet samt

om personen tycker att mötet har varit givande. Temat *individen* handlar mer om hur personen i fråga uppfattar hela situationen, personliga relationer samt rollfördelningen i samspelet.

Frågorna från intervjuerna speglar samtidigt de teoriavsnitt som tas upp i denna uppsats. Bakgrundsfrågorna hjälpte till att problematisera och få fram empiri som styrkte den anomali som fanns gentemot teorier om kunskapsföretag eller kunskapsintensiva organisationer. Arbetsprocessen och mötet innehöll i sin tur den empiri som kunde användas för att belysa vilka faktorer som kunde förklara varför samarbetet fungerar.

### **2.3.4 Personliga intervjuer**

Valet föll på att göra personliga intervjuer, då det för studien var viktigt att fånga en helhetsbild av respondenternas utsagor. Genom att arbeta utifrån detta sätt fanns också möjligheten att under intervjuernas gång använda en diktafon för att kunna återge svaren korrekt i uppsatsen.

Förberedelser inför intervjuerna gjordes genom uppdelning i olika roller. Vid varje intervjutillfälle ställde en av författarna frågor och två antecknade. Detta fungerade mycket bra och blev på så sätt mindre rörigt för respondenten. Utöver intervjuguiden fanns det plats för spontana följdfrågor och detta utnyttjades under intervjutillfällena. Samtliga respondenter pratade på utan att det behövdes ställas alltför många följdfrågor. Det gör att empirin till väldigt stor del berättats av respondenten utan alltför stor påverkan av deras utsagor. I viss mån har respondenterna säkert påverkats av att sitta ansikte mot ansikte med dem som intervjuat (Bryman och Bell, 2005). Ämnet har dock en positiv karaktär och bör därför inte vara så känsligt, vilket gör att respondenterna inte ska ha behövt vrida på informationen i någon större grad (Kvale, 1997).

### **2.3.5 Informationsbearbetning**

Svaren från intervjuerna transkriberades utifrån diktafonden och med stöd av anteckningar, för att på detta vis få största möjliga grad av riktighet. Dessa svar gick igenom och jämfördes sedan när analysen påbörjades. Mycket information ansåg överflödigt och valdes bort i denna process. Vissa punkter drogs ut genom de citat som återges i analysen och anses spegla de viktigaste åsikterna från respondenterna. Naturligtvis är dessa citat öppna för tolkning, här har de återgetts i sin ursprungliga form tillsammans med vår uppfattning om vad respondenten

syftade på. Där någon form av empiri står i passivform har innehållet inte varit av en sådan natur att det behöver tolkas.

## **2.4 Källkritik**

Empirin behandlar en forskare som har fått pengar och två forskare som håller på med olika projekt där resultatet ännu är oklart. Den behandlar dock inte någon forskare som har blivit nekad pengar, vilket gör att empirin i viss mån kanske är positivt vinklad. Ett försök till att minska denna vinkling är just att använda sig av forskare där donationsresultatet är oklart.

Det kan också diskuteras huruvida den utomstående observatören verkligen är utomstående, då han hyrs in av fundraisingsenheten för att hjälpa dem. Dock anses han här vara utomstående på så sätt att han inte är en av de personer som här betraktas som part i relationen. Han medverkar vid de flesta möten och har därmed en inblick i hur stämningen är vid dessa samt hur de går till. Det ansågs intressant att få någon annans syn på situationen, då inte deltagande observationer användes.

## **2.5 Medvetenhet**

Förutfattade meningar om relationen mellan forskarna och fundraisern fanns, enligt tidigare resonemang om synen på omvärlden, redan innan denna studie drogs igång. Detta beror till viss del på att författarna redan i inledningsskedet hade kontakt med fundraisingsenheten och därmed fick deras perspektiv på relationen. Därför var studien redan lite färgad när problematiseringen och utformningen av studien började. Som studenter vid Lunds universitet hade författarna även en uppfattning om hur forskare generellt är och arbetar. Det har påverkat många delar av studien, bland annat utformningen av frågeformuläret till respondenterna samt tolkningen av deras svar. Att använda många citat i analysen är ett försök till att minska påverkan.

Det tidiga mötet med fundraisingsenheten var ändå nödvändigt för att få en första inblick i situationen. Detta behövdes för att kunna välja metoder och avgränsa sig till ett specifikt område. Vid intervjuer och tolkningar av desamma, har ett ontologiskt objektivt synsätt eftersträvat, där subjektiviteten har ifrågasatts eftersom viljan att få fram det sanna och

verkliga resultatet varit mycket stark. Enligt Bryman och Bell är detta relationen mellan ontologi och epistemologi. Epistemologi är läran om vad man kan veta och hur man kan nå kunskap, medan ontologi är uppfattningen av verkligheten. (Bryman och Bell, 2005)

Eftersom författarnas strävan mot att vara objektiv och att nå godtagbar kunskap har varit så stark har detta lett till att nyfikenheten på forskarnas åsikter varit mycket stor, då intresset inte enbart ligger på fundraiserns perspektiv av relationer. Förr eller senare hade det varit nödvändigt att intervjua fundraisingenheten och att det gjordes tidigt i processen bör inte påverka resultatet i allt för stor grad.

Det bör också nämnas att en av fundraiserna, Carina Skoglund, är besläktad med en av författarna. Det finns också en bekantskap mellan denna uppsatsskrivare och Stig Johnsson. Hänsyn till detta har tagits under hela studien och särskilt vid intervjuerna, allt för att minska påverkan på respondenterna, genom en minskad medverkan av denna person vid dessa tillfällen. Relationen mellan dessa personer har varit positiv, då det har lett till ett gott samarbete och god tillgång till information.

## 3 Analys

---

*I detta kapitel kommer empirin från intervjuerna att presenteras i citatform varvat med teorier, tolkningar och analys. För att uppnå en lättare överskådlighet delas kapitlet upp i följande delar: respondenterna, externa medel, uppskattat arbetssätt, rollen som rådgivare, kompletterande egenskaper, en god cirkel för framtiden och myten. Delarna kommer att beakta studien utifrån olika synvinklar med hjälp av olika teorier, för att försöka kunna förklara varför samarbetet fungerar i den specifika situationen.*

---

### 3.1 Respondenterna

Respondenterna som har gett upphov till empirin är de tre forskarna Anette Gjørloff - Wingren, docent inom medicin; Arne Ardeberg, prefekt vid astronomiinstitutionen och Olof Hedling, universitetslektor i filmvetenskap. Vidare är det de två personerna från fundraisingsenheten Carina Skoglund och Karin Ånell samt den utomstående observatören Stig Johnsson, marknadsföringskonsult.

### 3.2 Externa medel

En förklaring till varför samarbetet mellan forskare och fundraisingsenheten fungerar eller överhuvudtaget existerar kan, enligt respondenterna, bero på att forskare idag har blivit mer beroende av externa medel. En forskare säger så här:

*Det är lite sned fördelning i Sverige, istället gäller det mer och mer att försöka få hem dem själv. Som forskare så spelar det ingen roll var pengarna kommer ifrån, så länge man kan använda dem till det de är avsedda för. Jag tror att man är positiv till alla medel, eftersom man de senaste åren har tvingats söka externa medel bara för att överleva i forskarkåren. (Anette Gjørloff-Wingren).*

Forskaren ovan menar att forskare i dagens Sverige tvingas att söka externa medel för att klara av sin forskning, något som stöds av Braunerhjelm *et al* (2004). Stämmer detta leder det till att forskarna blir mer beroende av en enhet som fundraisingsenheten, då den har bättre kunskap om hur externa medel införskaffas. Eftersom fundraisingsenhetens arbete bygger på forskarna finns där ett ömsesidigt beroende parterna emellan. Trots att vi ser dem som

ömsesidigt beroende tolkar vi det som att fundraisingenheten har ett litet övertag. Detta eftersom de anser att de kan välja mellan flera forskare:

*I början var telefonerna tysta, men i takt med resultaten började det rulla på mer och mer. Fler och fler behövde hjälp, både forskare och donatorer. Vi insåg att det blev för mycket för två och man fick inse att man inte kunde ta alla projekt som kom in. (Karin Ånell)*

Den här beskrivningen tyder på att fundraisingenheten får prioritera mellan olika projekt, vilket gör att forskarna får tävla om deras uppmärksamhet. fundraisingenheten saknar däremot konkurrens i form av en motsvarande enhet, vilket gör att forskarna inte har samma valmöjlighet. Att samarbetet fungerar på ett så bra sätt kan naturligtvis också anses bero på att fundraisingenheten kan välja bort forskare som inte är intresserade av att samarbeta. Vidare kan detta leda till att pressen ökar på forskare som är i behov av fundraisingens hjälp till att vara mer öppna och positiva gentemot dem. Samtidigt kan enheten genom den här valmöjligheten undvika konflikter med de mest negativt inställda forskarna, eftersom de inte arbetar med dem.

Forskarnas beroende av externa medel och deras ömsesidiga beroende med fundraisingenheten kan ur detta resonemang anses vara en förklaring till det goda samarbetet parterna emellan. Vi tror dock inte att det är den enda och framförallt inte den viktigaste förklaringen, då det inte förklarar den goda stämning som verkar finnas mellan fundraiser och forskare. Hade det enbart byggts på ett monetärt beroende hade förmodligen inte samarbetet omtalats i så positiva och uppskattande ordalag. Även utan fundraisingens hjälp kan forskarna söka bidrag från fonder och stiftelser, men många väljer ändå att ta kontakt med detta centrala organ för att få råd och hjälp. Man kan då ana att det finns mer bakomliggande orsaker till den positiva inställningen än endast ett behov av pengar.

### **3.3 Uppskattat arbetssätt**

Det handlar inte i första hand om att forskarna känner sig tvingade till att samarbeta, utan relationen fungerar enligt respondenterna på grund av fundraisingens personliga egenskaper. En forskare uppfattar Carina Skoglund och Karin Ånell såhär:

*Öppna och lätta att ha att göra med. Jordnära och utåtriktade. Tror de kan umgås med alla personer på alla nivåer. De har verkligen varit tillmötesgående. (Anette Gjörlof-Wingren)*



Den utomstående observatören, Stig Johnsson, menar att fundraiserna vet vad de sysslar med vilket, enligt honom, är ”det bästa omdömet man kan få”.

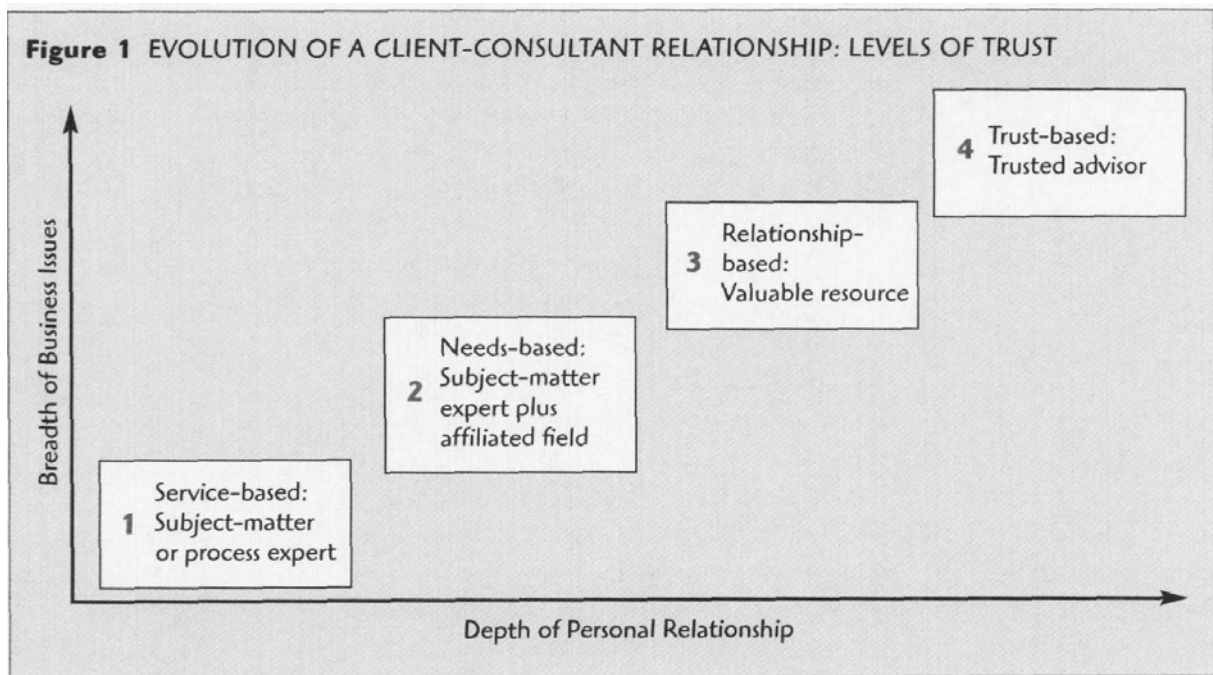
Respondenterna verkar enligt dessa utsagor överens om att Carina Skoglund och Karin Ånell kan sitt arbete. Det är dock viktigt att poängtera att detta är subjektiva uppfattningar samt att det är möjligt att respondenterna inte har velat vara öppna med eventuella negativa kommentarer. Då utsagorna dock tar fram så många olika kvalitéer som fundraisingsenheten besitter tyder detta på att deras sätt att arbeta på är uppskattat.

### **3.4 Rollen som rådgivare**

Forskarens beroende av enhetens råd kopplar vi till Maister *et als* (2000) teori om rådgivning. Vi ser forskaren som klient och fundraisern som rådgivare, eftersom detta speglar deras roller på ett bra sätt. Fundraisingenshetens mål följer Maister *et als* (2000) teori för att bli en ”trusted advisor”, genom att utveckla ett förtroendefullt samarbete med forskarna ([www.lu.se](http://www.lu.se), 2006-11-22). Processen som leder till detta går, enligt Maister *et al* (2000), igenom fyra olika nivåer av tillit. De fyra olika nivåerna är följande (se figur 2):

- Nivå 1: ”*Subject Matter Expert*”, beskriver första nivån som en fas där rådgivaren kan agera utomordentligt och med expertis, men att agerandet begränsas i omfång.
- Nivå 2: ”*Subject Matter Expert Plus Affiliated Field*”, på den här nivån börjar klienten märka att rådgivaren har en förmåga att lösa bredare, mer generella problem och att rådgivaren själv fokuserar på att hitta lösningar som inte begränsas enbart av den tekniska förkunskapen.
- Nivå 3: ”*Valuable Resource*”, vid den här nivån konsulterar klienten rådgivaren för breda strategiproblem som är relaterade till dennes expertis, men som inte begränsas av denna. Utifrån klientens ögon är rådgivaren i det här stadiet någon som kan hjälpa till med att sätta in problem i ett sammanhang och ge perspektiv på saker och ting. Rådgivaren själv börjar ge förebyggande råd och försöker att identifiera eventuella problem i klientens omgivning.
- Nivå 4: ”*Trusted Advisor*”, det här är den högsta nivån där alla ämnen, både personliga och professionella, kan exploateras och är öppna för diskussion. På den här nivån blir rådgivaren den som klienten först vänder sig till då en situation uppenbarar

sig. För att kunna nå den här nivån som rådgivare krävs det att man har en blandning av sakkunnighet med inslag av både organisatorisk och interpersonell förmåga.



Figur 2 (Källa: Maister et al, 2003:37) De fyra nivåerna av tillit beror både på bredden av arbetsfrågor som rådgivaren handhar samt djupet och i vilken utsträckning klienten blandar in rådgivaren i personliga relationer. Dessa två aspekter bildar tillsammans en funktion med bredden av arbetsfrågor på ena axeln och djupet av personliga relationer på den andra.

Denna rollfördelning blir utgångspunkten för att analysera parternas personliga egenskaper, främst kommer det att diskuteras fundraisingsenheten, eftersom vi anser att det intressanta är hur de har lyckats bli accepterade av forskarna.

Intervjuerna tyder på att forskarna har förtroende för fundraisingsenheten och anser samtidigt att fundraiserna har förtroende för dem. Ett exempel på detta är följande citat där en forskare beskriver fundraisingsenheten:

*De har verkligen visat från början att "det här skulle vi vilja göra och vi vill göra det tillsammans med er också". De har inte försökt göra någonting vid sidan om eller gjort något som inte jag och mina kollegor har varit med på. Det har verkligen varit ett givande samarbete på det sättet. (Anette Gjørloff-Wingren)*

Citatet styrker resonemanget ovan om att fundraisingsenheten arbetar för att upprätthålla förtroendet och att de strävar efter att bli en "trusted advisor", vilket står för hur en optimal rådgivare skall vara. Man kan koppla detta till Goleman (1998), som talar om viktiga

egenskaper hos en god emotionell ledare: empati, självkänedom, självkontroll, motivation och social förmåga.

Maister *et als* teori om rådgivning (2000) och Golemans (1998) tankar om emotionell intelligens kan kopplas samman då de innehåller personliga egenskaper som liknar varandra. Maister *et al* talar om att fokus ska ligga på klienten i första hand och att man måste kunna lägga sitt eget ego åt sidan, vilket kan sägas vara samma sak som när Goleman talar om självkontroll. Enligt Maister *et al* ska man ha självförtroende och inte döma för snabbt och Goleman talar om den emotionelle ledarens självkänedom. Vidare talar Maister *et al* om nyfikenhet och en vilja att se klienten som sin jämlike, vilket kan sorteras in under Golemans empati och sociala förmåga. På detta sätt kan man säga att Golemans egenskaper för en emotionellt intelligent ledare är samma som Maister *et al* menar att en "trusted advisor" måste ha.

Tillsammans ger dessa teorier en bra grund för att förklara hur en rådgivare kan vara. Ovanstående egenskaper kompletteras av två förmågor som intervjuade forskare har vittnat om att fundraiseringenheten besitter. De två egenskaperna är "professionalism" och förmågan att ge "ego-boosting". Med "ego-boostingen" menar vi detsamma som stärkt självkänsla.

### **3.4.1 Empati**

Empati är, enligt Goleman (1998), att beakta de anställdas känslor för att fatta intelligenta beslut, dock utan att försöka tillgodose precis varje behov. Att ha en god empatiförmåga är viktigt idag då man använder alltmer team samtidigt som globaliseringen gör att vi måste anpassa oss till andra kulturer. "Teams are cauldrons of bubbling emotions", enligt Goleman (1998:101), vilket är en bra metafor för att förklara varför empati är så viktig i samarbeten.

Empatiförmågan har en av fundraiserna själv berört när hon talar om vikten av att vara öppen och uttrycker det på följande sätt:

*....detta är ett jobb där man måste ha alla känslspröt på utsidan. (Carina Skoglund).*

I vilken grad fundraiserna är öppna när de arbetar kan vi inte uttala oss om, men bara det att de under en intervju poängterar det, visar på att de tycker att detta är viktigt. Dessutom visar

följande forskares utsaga, om fundraisingenheten, att de är duktiga på människor och då tyder det enligt oss på att de är öppna gentemot andra:

*Hon är mästare på människor och på att få till en angenäm atmosfär. (Arne Ardeberg)*

### 3.4.2 Självkännedom och självkontroll

Självkännedom, enligt Goleman (1998), gör att ledaren kan prata tydligt och öppet om sina känslor och effekten dessa kan få på arbetet. Självkontrollen ger, förutom det ovan nämnda, förmågan att skapa en miljö som kännetecknas av tilltro och rättvisa. Motivationsfaktorn är kanske den viktigaste bland egenskaperna, då det är något som alla goda ledare har enligt Goleman (1998). De som drivs av att uppnå resultat kommer också vilja mäta dessa för att kunna sätta nya mål.

En rådgivare måste, enligt vår teoretiska grund, ha en gott självförtroende, så att denne kan lyssna utan att vara fördömande. Carina Skoglund tror att hon och hennes kollega är bra på att framföra kritik under genrepet på ett sådant sätt att forskarna inte uppfattar det som kritik, utan mer som ett samspel mot ett gemensamt mål. Detta stämmer in på Maister *et als* (2000) teori om att en "trusted advisor" skall se klienten som sin jämlike med en gemensam destination. Så här beskriver fundraiserna enhetens tillvägagångssätt under genrepet för att ge kritik:

*Innan forskaren sätter igång kommer vi tillsammans överens om när vi ska kommentera och avbryta. Ifall vi ska avbryta efter varje bild eller köra allt rakt igenom. (Karin Ånell)*

*Det handlar väldigt mycket om att man som fundraiser är bra på att ge kritik, så det inte blir ren kritik. Det gäller väldigt mycket att få folk att lyssna. Jag tror att vi är bra på att framföra kritik på ett sådant sätt att forskarna inte uppfattar det som kritik utan mer som ett samspel mot ett gemensamt mål. (Carina Skoglund)*

Citatet visar att fundraisingensheten, i alla fall enligt dem själva, kritiserar på ett försiktigt sätt. De intervjuade forskarna verkar också acceptera kritiken och godta det som fundraisingensheten säger utan att ta illa upp. En av forskarna, Olof Hedling, beskriver enheten så här:

*Jag upplever att de lyssnar på mig i väldigt hög grad. De har varit väldigt bra. De har fungerat som en länk till världen utanför. De kan världen utanför som jag inte kan. (Olof Hedling)*

Genom att koppla detta till vad Carina Skoglund sa tolkar vi det som att fundraisingsenheten har den självkontroll och den självkänedom som Goleman (1998) talar om och sätter sig själva åt sidan, som Maister *et al* (2000) föreslår, för att kunna lyssna in forskaren. Att kunna framföra kritik på ett bra och mjukt sätt, anser vi bör hänga samman med en god självkontroll och självkänedom.

### **3.4.3 Motivation**

Vidare går det att ur Olof Hedlings uttalande, i föregående stycke, tolka att han känner trovärdighet för fundraisingsenhetens kompetens om ”världen utanför”, det vill säga näringslivet. Carina Skoglund har en lång erfarenhet som bankdirektör, vilket vi tror bidrar till fundraisingsenhetens trovärdighet för dess relationer och kapacitet att knyta kontakter med näringslivet. De båda fundraiserna beskriver hur fundraisingsenheten arbetar så här:

*Vi går inte in i forskarnas forskning och ändrar, utan vi snarare lägger till de delar och komponenter som saknas, till exempel affärstänk. (Karin Ånell)*

*Vi har satt egna visioner och mål för hur vi ska jobba, eftersom vi jobbar väldigt fritt i förhållande till Universitetsledningen. (Carina Skoglund)*

Ur dessa citat går det att urskilja det inarbetade affärstänket och drivet som fundraisingsenheten arbetar utifrån. De sätter upp mål och visioner för sig själva, vilket visar att de har en affärsmässig inriktning på sin verksamhet. Golemans (1998) teori om emotionell intelligens innefattar en motivationsfaktor, som vi anser att fundraisingsenheten har och som driver dem framåt. De är formade av affärsmässiga ideal vilket gör att de sätter upp mål och gärna ser resultat:

*Jag menar att om man ska kunna förankra en idé inom en stor organisation gäller det, även om ledningen har tillsatt en, att man kan visa på resultat. (Karin Ånell)*

Det som fundraisern säger här visar förutom hur enheten har tänkt ifråga om att vinna förtroende för sin verksamhet också, enligt oss, på de affärsmässiga ideal som genomsyrar enhetens sätt att arbeta på. Utifrån detta och de andra citaten ovan verkar det som om fundraisingsenheten har en strävan att ständigt sätta upp nya mål, inte bara för sig själva utan

också för sin omgivning. Vi tolkar det som att deras drivkraft även drar med sig forskarna i jakten på resultat. En av forskarna berättar om hur fundraisingsenheten har planerat deras möten:

*De bestämmer vad som ska göras till innan vi ska träffas och vad som ska bli gjort under vilket möte. "Innan vi träffas måste vi göra det och det" och "innan det måste detta göras". (Olof Hedling)*

Detta är ett exempel som i viss mån visar på hur denna drivkraft drar med sig forskarna. Vi tolkar det tillsammans med citaten ovan som att forskarna tillsammans med enheten drivs till att sätta in sin forskning i ett större sammanhang, för att kunna skapa ekonomiska möjligheter, som i slutändan kan leda till att forskningen når nya höjder.

#### **3.4.4 Social förmåga**

Den sociala förmågan är, enligt Goleman, "friendliness with a purpose" (1998:101). Personer med en god social förmåga har ofta ett stort kontaktnät, vilket de kan utnyttja när de behöver agera snabbt. En god social förmåga kan sägas vara summan av de andra faktorerna för emotionell intelligens, men samtidigt gör en social person ännu mer. Han eller hon kan bygga relationer som inte tycks viktiga idag, men som i framtiden kan visa sig vara nödvändiga.

Både fundraisingsenheten, observatören och forskarna har, på en direkt fråga om vilken karaktär mötena har, beskrivit alla möten de har tillsammans som informella. Detta verkar de vara överens om och en forskare beskriver varför mötet är informellt så här:

*Alla är olika och jag gillar inte formella möten. Jag kan vara med på det, men jag undviker i viss mån frackmiddagar. Jag har det när det behövs, men annars gillar jag informella möten. Carina känner jag kan göra vilket som. Hon är så flexibel. (Arne Ardeberg)*

Som forskaren ovan beskriver det, så verkar fundraisingsenheten vara flexibla och kunna anpassa sig vid behov. Huruvida detta stämmer i alla fall går det inte att uttala sig om, men eftersom alla de tre intervjuade forskarna har vittnat om de informella mötena tycks det i alla fall peka på detta. Anpassningen av genrep till forskarens förutsättningar anser vi bidrar till att göra henne eller honom bekväm med situationen. De informella mötena tyder också på att det finns en personlig relation mellan parterna, vilket följer Maister *et als* (2000) teori om "a trust-based relationship". fundraisingsenhetens sociala förmåga att hantera och anpassa sig efter människor, följer Golemans (1998) teori om emotionell intelligens. Denna förmåga anser

vi bör underlätta för dem att utöver arbetsrelationen också bygga upp en personlig relation med forskarna.

### 3.4.5 Professionalism

En annan faktor som genomsyrar fundraisingsenhetens sätt att arbeta på och som kan förklara varför de accepteras av forskarna är deras professionalism. Det bör poängteras att när det talas om professionalism i denna uppsats, så handlar det om en godtycklig uppfattning om en människas kapacitet, inte om något strängt tolkat begrepp. Förutom citaten ovan som vittnar om detta uttrycker en forskare det så här:

*Carina och Karin är sabla professionella och duktiga. (Arne Ardeberg)*

Samma forskare förklarar att han, som har varit forskare under många år, har lärt sig att uppskatta proffs. Arne Ardeberg säger att han har funderat på det här och menar på att eftersom det i hela forskarvärlden finns proffs, så uppskattar han när någon annan person också är det. Vi anser att det ligger mycket i det han säger, eftersom alla forskarna verkar vara överens om att samarbetet har fungerat. Det verkar logiskt att proffs gillar att arbeta med någon på samma nivå, på så sätt kan de få utlopp för sin kompetens samt att de blir bekräftade genom att de får arbeta med de bästa. Vi likställer fortsättningsvis proffs med experter.

### 3.4.6 Förstärkt självkänsla

Alvesson (2004) och Festinger (1954) anser att människan har ett behov av att utvärdera sina åsikter och färdigheter i jakten på sin identitet. Utvärderingen sker i form av att människan jämför sig med andra människors åsikter och färdigheter. Om detta kopplas till resonemanget ovan om proffs eller experter, som vi vill kalla det istället, bör det betyda mycket för en expert vad en annan expert säger och tycker om henne eller honom. En av forskarna uttryckte sig så här när han beskrev mötena med fundraisingsenheten:

*Jag är van vid att jobba i miljöer där de aldrig finns pengar till någonting. Jag blev lite förvånad när det plötsligt togs in konsulter för 2000 kr/timmen som skulle hjälpa mig. Det kändes väldigt ovanligt för mig. Det blev som en "ego-boost". Man kände sig lite viktigare än vad man kanske känner sig till vardags. [...] De gav mig säkerhet. Jag tror att deras strategi är att ge "ego-boost". Som till exempel att ta sig tid och lägga ner mycket pengar på just forskaren för att han ska känna sig säker och göra sin sak på bästa sätt. "You can do this". [...] De gjorde saker som jag trodde att jag var helt immun mot och det funkade alldeles utmärkt på mig. (Olof Hedling)*

Med uttrycket "ego-boost" tolkar vi det som att forskaren menar en sorts bekräftelse för egot, det vill säga något som stärker självkänslan hos en individ. Alvesson (2004) menar att kunskapsarbetare identifierar sig starkt med prestationsförmågan och den har en positiv inverkan på identiteten och självkänslan. Då bör bekräftelse av forskarens ego, genom att lägga ner mycket tid och pengar och uppmärksamma dennes prestation i form av forskning, ha en väldigt positiv inverkan på dennes identitet och självkänsla.

Alvessons (2004) teori om identitetsproblem inom kunskapsintensiva verksamheter visar på den hårda konkurrensen som kan finnas mellan medarbetarna i en sådan verksamhet. Han menar att den interna konkurrensen kan ha en negativ effekt på självkänslan och driva individen till att ständigt kämpa för att upprätthålla en positiv självbild. Vi antar att det finns en intern konkurrens mellan forskarna vid Lunds universitet. Därför tror vi att fundraisingsenhetens sätt att stärka forskarnas självbild fungerar extra bra i en sådan organisation där många experter inte uppmärksammas, utan kanske bara blir en i mängden bland många proffs.

Vidare anser Alvesson (2004) att de anställda i kunskapsintensiva verksamheter är en grupp som investerar väldigt mycket av sig själva i sitt arbete och därför riskerar de följaktligen mer och blir känsligare för eventuella problem med instabilitet eller ifrågasättande. På detta sätt borde det omvänt gälla att förstärkning av självkänslan hos dessa anställda, istället för att bli ifrågasatt, gör dem trygga och får dem att prestera bättre. De kan lägga ner sin "garde" och koncentrera sig på ett gott samarbete istället.

Därför anser vi att just "ego-boosting", som fundraisingsenheten verkar använda sig av, fungerar väldigt bra på kunskapsarbetare för att styrka deras identitet och självkänsla. På det här sättet anser vi att fundraisingsenheten kan motivera forskarna till att prestera väl under en donatorspresentation.

### **3.5 Kompletterande egenskaper**

Genom att återgå till att se på fundraisingsenheten som en grupp som drivs av affärsmässiga ideal, så kommer status för dem enligt oss genom resultat, precis som i det vanliga affärslivet. Då bör vidare den drivande förmågan och ledargestalten bli centrala i deras arbete för att



uppnå målsättningarna. Hos forskarna som grupp, kommer status snarare från expertis än en hög chefsposition (Sveiby, 1990) och vi drar då slutsatsen att vikten av gott ledarskap kanske hamnar i skuggan av expertisen. Eftersom de båda parterna är så olika bör de i mångt och mycket komplettera varandra. En av forskarna uttrycker också detta:

*Jag som ett yrkesproffs tar till mig av ett organisationsproffs. (Arne Ardeberg)*

Arne Ardeberg beskriver fundraisingsenheten, i sitt uttalande, som ett organisationsproffs och observatören, Stig Johnsson, vittnar också om att mötena är bra upplagda och att han vet när han går därifrån att saker och ting kommer att fungera. En annan forskare beskriver det hela så här:

*Jag upplever att Carina inte försöker att formalisera utan snarare effektivisera mötena genom att göra en lite agenda eller något. [...] Jag har kommit till möten och inte vetat hur jag ska gå vidare och sen när jag har lämnat mötet har jag vetat precis hur jag ska göra. (Olof Hedling)*

Observatören, Stig Johnsson, anser att mötena är givande, eftersom det finns ett engagemang från alla parter. Hans uppfattning poängterar dock att det hela handlar om ett samarbete. Andra meningen av citatet ovan antyder dock, som diskuterats tidigare, att det även handlar om en relation där fundraisern är rådgivare och forskaren klient. Denna relation formar parternas roller i samarbetet.

Detta bör gynna samarbetet att parterna kompletterar varandra, eftersom de inte behöver känna sig hotade av varandra, utan istället kan utnyttja varandras styrkor. Av respondenternas svar framgår det inte heller att det skulle råda någon konkurrens mellan parterna, vilket också underlättar samarbetet. Det är svårt att veta hur bra det stämmer överens med verkligheten, eftersom det säkert är ett känsligt ämne som de kanske inte vågar uttala sig sanningsenligt om. Eftersom de har så olika kvalitéer som grupp pekar det i alla fall på att de inte behöver känna sig hotade av varandra och på så sätt inte heller konkurrerar.

Som nämndes tidigare investerar människor i kunskapsintensiva verksamheter mycket av sig i sitt arbete vilket gör dem sårbara för problem med instabilitet och ifrågasättande (Alvesson, 2004). Vi ser på både forskarna och fundraisingsenheten som kunskapsarbetare, vilket vi tror är positivt, eftersom de kanske i grund och botten har samma arbetsmoral. Detta minskar risken för missförstånd mellan parterna. Det som dock bör lyftas fram för att återknyta till tidigare diskussion, är att på grund av deras olika kunskapsbas är inte fundraisingsenheten så

insatt att den kan eller har intresse av att ifrågasätta forskarens forskning. Följande citat från fundraisingsenheten beskriver detta:

*Vi styr inte forskningen utan lägger till ett försäljningsperspektiv på detta. Vi tillhör två olika kunskapsområden och vi jobbar mer som en konsult, som en frivillig resurs inom organisationen. (Carina Skoglund)*

De båda fundraiserna (se tidigare citat av Karin Ånell, s. 20) verkar överens om att de inte ändrar i forskningen och detta tror vi tar bort en barriär mellan de båda parterna. Att forskaren inte riskerar att bli ifrågasatt i sitt arbete borde göra denne så trygg att kritik mot *hur* forskningen presenteras, alltså något som inte ligger inom hans eller hennes kunskapsområde är välkommet. Enligt Alvesson (2004) definieras en identitet av hur individer eller grupper av människor uppfattar sig själva. Eftersom det inte råder någon konkurrens mellan parterna och de respekterar varandras kunskaper påverkas identiteten hos de inblandade positivt. Båda parter får utrymme att visa vad de är bra på och behöver inte inta en försvarsställning för att bevara sin identitet. Tvärtom får identiteten hos de båda utrymme att glänsa.

Konkurrensens, men också ifrågasättandets, frånvaro mellan parterna underlättar samarbetet. Tiden kan istället användas till att lyckas med det gemensamma uppdraget, i det här fallet att skaffa externa medel, och inte till att ifrågasätta varandra. Det bör poängteras att ifrågasättandet i detta stycke endast har innefattat kunskapsarbetarens prestation, det vill säga det arbete som ligger denne varmast om hjärtat.

### **3.6 En god cirkel för framtiden**

Tidigare framgick det av ett citat från en utav forskarna att hon har utvecklat en förtroendefull relation med enheten där ingen går bakom ryggen på den andra. Detta följer Maister *et als* (2000) olika nivåer för att bli en ”trusted advisor”. Hon beskriver samarbetet med enheten vidare på följande sätt:

*Vi har jobbat under en längre tid med varandra och har blivit samspelade under den tiden. Vi litar på varandra. (Anette Gjörlöff-Wingren)*

Vad forskaren säger stämmer bra överens med vad som karakteriserar den högsta nivån på Maister *et als* kurva (2000). På en sådan ”trust-based relationship” – nivå känner parterna varandra väl och behöver inte lägga energi på att försvara sig mot varandra, vilket gynnar ett

samarbete. I de fall där fundraisingsenheten och forskarna har arbetat ihop en längre tid verkar de ha nått denna nivå där all energi kan koncentreras på arbetsuppgiften. En annan forskare beskriver sin relation med enheten på samma sätt:

*Att jag klarar mig så bra själv beror på att jag har fått så mycket instruktioner av Carina. Vi är väldigt samspelta. (Arne Ardeberg)*

Det går att tolka detta som att parterna i detta fall har utvecklat ett så starkt förtroende att inte lika många möten som tidigare blir nödvändiga. De är så pass samspelta, forskaren ifråga och fundraisingsenheten. Det kan också förklaras utifrån att de har samarbetat under en längre tid. Det bör ta olika lång tid att bli samspelta och nå Maister et als (2000) översta nivå, beroende på utgångsläge, det vill säga forskarens inställning och personlighet samt parternas personkemi.

Fördelen med de samspelta förhållandena anser vi är att fundraisingsenhetens verksamhet resulterar i en god cirkel, eftersom de samspelta forskarna kan följa enhetens koncept i viss mån på egen hand och på så sätt lämna rum åt nya och andra forskare. Det går att spekulera i om forskarna efterhand kan hjälpa varandra att skaffa externa medel. Det är möjligt att de med erfarenhet av detta kan hjälpa de oerfarna forskarna. På så sätt kan verksamheten växa. En av de intervjuade forskarna antyder också detta när hon förklarar vad som har varit givande med samarbetet:

*Det har också lett till att jag har lärt känna andra personer i deras närhet. Och jag har fått kontakter som har varit användbara. Jag har också fått ökad förståelse för hur rektorsämbetet fungerar och fått mer information om donatorerna. (Anette Gjørloff-Wingren)*

Samma forskare anser dock att hon inte skulle klara av att skaffa externa medel själv. Om detta stämmer eller om hon bara är ödmjuk tänker vi inte spekulera i. Det intressanta är, som sagt, att då fundraisingsenheten arbetar utifrån Maister et als (2000) förtroendekurva blir det en god cirkel för deras verksamhet. Forskaren beskriver fundraisingsenheten som en kritisk resurs:

*De har kontakterna med de rätta människorna, som dels har pengarna, fakulteten, och sen rektorn. De driver på om det är någonting de tycker är viktigt. Det hade varit helt omöjligt utan dem. (Anette Gjørloff)*

Fundraisingenheten själva anser att de nu arbetar efter ett etablerat koncept och kan hänvisa till detta när de tar in, för dem nya, forskare som de ska arbeta med. En av fundraiserna beskriver det som följer:

*Det är lättare för dessa att förstå därför att det finns resultat som visar på att det fundraisern gör fungerar. De talas även internt inom organisationen om hur bra det går för fundraisingenheten och hur mycket pengar vi har fått in. [...] Hade vi inte haft ett gott anseende internt hade vi inte fått forskarna att lyssna och inte heller fått några uppdrag. (Carina Skoglund)*

### **3.7 Myten**

Utifrån respondenternas svar fungerar samarbetet smärtfritt. Vi har förklarat olika faktorer som bidrar till att få samarbetet att fungera. Den största bidragande anledningen till varför det fungerar tycks vara aktörernas inställning, eftersom om någon inte vill samarbeta blir det svårt att få det att fungera. De flesta forskarna som har intervjuats menar att den allmänna meningen är att externa medel är något negativt, men samtidigt har alla intervjuer gett vid handen att de själva är positivt inställda och känner många andra som är det. Det kan påpekas att de forskare som har intervjuats kommer ifrån olika institutioner och trots detta har alla förmedlat samma positiva bild. Så här uttalar sig forskarna om externa medel:

*Jag tycker att det är underbart med externa medel till forskning. Jag älskar externa medel. Men för att vara allvarlig så vet jag att det finns motstånd för detta men själv tycker jag detta är väldigt konstigt, därför att det är väldigt många som har gott om pengar och de behöver inte vara bovar för det. De vill dela med sig och de tycker det är trevligt och forskare tycker det är trevligt att få pengar. Därför förstår jag inte detta överhuvudtaget. Även om jag är 68 år och har kvar mina gamla ideal så tycker jag fortfarande att externa medel är underbart. (Arne Ardeberg)*

*Jag är väldigt positiv till fundraising och är glad för alla pengar som jag kan få utan att be om det hos de offentliga. [...] Jag tror att många andra forskare tycker det är helt fel med fundraising och är motstridiga till detta. Både ojämn fördelning och "varför ska jag gå omkring med tiggarkåven för"? Alltså själva förfarandet känns lite förödmjukande. De uppfattar att det är politiskt ideologiskt problematiskt. Det är att koppla ihop sig med någon sort krämarkultur som. [...] De i min korridor uppfattar jag som om de är ganska positiva till fundraising. (Olof Hedling)*

Då alla forskarna var positiva till externa medel väcks frågan hur det kommer sig, som tidigare diskuterats i problemformuleringen, att forskare i böcker beskrivs som så negativa till dessa (Sveiby, 1990; Riksrevisionsverket, 2001). Först och främst kan det ifrågasättas om de intervjuade forskarna har svarat ärligt eller bara har sagt att de är positiva, för att inte stöta sig

med fundraisingheten. Eftersom alla dessa forskare har valt att samarbeta med fundraisingheten tyder det på att de är positiva till externa medel. Något som styrker att den positiva inställningen är spridd bland forskare är som tidigare nämnts att de intervjuade forskarna kommer från helt skilda institutioner.

Det intressanta som också framgick av respondenternas svar var att några av dem menar att samtidigt som de själva är positiva till externa medel är andra forskare inte det. Alltihop styrks av fundraisingheten som trodde att det skulle vara svårt att komma in i universitetskulturen med sin verksamhet på grund av den inställningen. Så här berättade en av fundraiserna:

*Vi hade lite flyt i början och fick in resultat snabbt, efter bara 2-3 månader kom de första 4 miljoner kronorna in. I de första stadierna hände det att forskare kom förbi och frågade hur det gick för oss, men när resultaten kom kände vi att idén började förankra sig mer och mer. (Carina Skoglund)*

Kan det vara så att inställningen har förändrats, men att ingen har sagt det högt, vilket har gjort att den allmänna meningen fortsatt spridas som vanligt? Alvesson (2004) menar att den kompetens och status som människor bygger upp via sitt arbete påverkar deras självkänsla och identitet på ett positivt sätt. Forskare, som är kunskapsarbetare, har oftast en hög status, men eftersom kontexten de jobbar i är osäker räcker det inte för att bevara forskarens positiva inställning. Prestationsförmågan blir då, som nämnts tidigare, den enda faktorn som kan hjälpa forskaren till en positiv självkänsla och identitet. Det kan vara så att samarbetet med fundraisingheten bidrar med en extra trygghet åt forskarna, som annars är vana att klara sig mycket på egen hand utan det ”organisatoriska säkerhetsnätet” som Alvesson talar om (2004:183).

Det skulle, enligt oss, kunna vara så att forskarna redan sedan de började studera har lärt sig hur forskare i allmänhet är. Eftersom forskarna identifierar sig så starkt med sin profession, är en viktig del kanske att försöka upprätthålla bilden av den professionella akademikern. Särskilt när deras prestationsförmåga är det som ger dem en bättre självkänsla och stärker deras identitet. Då anser vi att det är rimligt att de vill bevara den allmänna uppfattningen om hur forskare är.

Alvesson (2004) menar att identiteten spelar en stor roll i att försöka stärka självkänslan och den existentiella tryggheten under arbetsförhållanden som forskarnas där det råder stor osäkerhet. Identiteten blir en väg till trygghet. Därför kan det tänkas att även om det är en

gammal uppfattning om hur forskare är så kan den bli svår att sudda ut. Bilden av den professionella akademikern är en del av forskarnas identitet och även om den inte stämmer så kanske den inger en sorts stabilitet och trygghet. I detta sammanhang passar fundraisingsenhetens sätt att behandla forskarna på bra in, eftersom det smickrar forskarnas ego, styrker deras självkänsla och hjälper dem på så sätt att bevara sin identitet och trygghet.

Tiderna har förändrats och universitetsanställda byts ut efterhand precis som i alla andra organisationer. De nya forskare som efterhand kommer in i organisationen bör ha med sig sina egna, nyare ideal och åsikter. Självklart finns det säkert forskare med en negativ inställning till externa medel och som bara vill forska och inte presentera något av sin forskning för allmänheten. Det som respondenternas svar pekar på är att denna negativa inställning till externa medel och till utomstående håller på eller har ändrats, även om den inte har gjort det fullt ut. Det kan vara så att forskare vid Lunds universitet i allmänhet är positiva till fundraisingsenheten, därför att de känner en extra trygghet i att det finns någon som har kontakt med världen utanför universitetet och som finns där för att hjälpa dem till en tryggare forskning.

## 4 Avslutning

---

*Kapitlet är det avslutande kapitlet och tar upp de slutsatser som dragits ifrån analysen. Det ökande beroendet av externa medel, fundraiserns arbetssätt och personliga egenskaper, samt förändring av inställningen till forskarkulturen är bland annat våran slutsats till varför samarbetet fungerar bra. Avslutningsvis diskuteras även intressanta förslag på fortsatt forskning, exempelvis om forskarkulturen är på väg att förändras och hur detta skulle påverka kunskapsarbetarnas identitet.*

---

### 4.1 Slutsatser

Syftet med denna uppsats var att försöka förklara vilka faktorer som gör att situationen vid Lunds universitet avviker från den teoretiska bilden av hur det blir när två olika kunskapsarbetare möts för att samarbeta. Den teoretiska problematiken visade att det borde blivit en konflikt, då kunskapsarbetare i allmänhet respekterar personer inom samma kunskapsområde, men kan ha problem att acceptera någon som kommer utifrån en annan värld.

Förklaringen till varför denna relation fungerar så bra och att fundraisingenheten har blivit accepterad anser vi till viss del beror på att forskare i dagens Sverige har blivit mer beroende av externa medel. Detta gör att de får stor anledning att samarbeta med fundraisingenheten, samtidigt som denna i sin tur är beroende av forskarna för att utföra sitt arbete. Detta ömsesidiga beroende utgör grunden för samarbetet parterna emellan, men är långt ifrån den enda eller avgörande faktorn för samarbetet.

Sättet som fundraisingenheten arbetar på anser vi är en annan anledning till att relationen fungerar. De agerar som en förtroendeingivande rådgivare och har genom detta lyckats bygga upp personliga relationer med forskarna utöver den faktiska arbetsuppgiften. Deras emotionella intelligens anser vi är stor och kan förklara flera av de egenskaper som de besitter och som har lett till deras framgång. Fundraisingenheten beskrivs dessutom ofta som professionella och duktiga på att ge ego-boosting, vilket ytterligare visar på deras förmåga att samspela med människor på alla plan och få dem att prestera sitt yttersta. Att på detta sätt förstärka självkänslan hos forskarna gör dem trygga och får dem att prestera bättre. De kan

lägga ner sin ”garde” och koncentrera sig på ett gott samarbete. ”Ego-boosting” fungerar bra på kunskapsarbetare för att styrka deras identitet och självkänsla.

Fundraisingenhetens organisationsförmåga och driv efter resultat kan ses som ett bra komplement till forskarnas värld. Detta blir då ytterligare en förklaring till varför samarbetet fungerar så bra, eftersom de kan utnyttja varandras styrkor. Eftersom de kompletterar varandra minskar också risken för att de skulle konkurrera med varandra.

Det skapas en god cirkel för framtiden då fundraisingenheten har förmågan att bygga upp de tidigare nämnda förtroendefulla relationerna till forskarna. Detta gör att parterna efter en tid är så samspelade att de kan sköta samarbetet smidigt, även utan regelbundna möten. Den tid och energi som sparas genom detta kan fundraisingenheten använda till att hjälpa ytterligare forskare. På detta sätt sprids fundraisingenhetens kunskap och den goda cirkeln resulterar då i att verksamheten kan växa och fundraisingenhetens arbete förankras ytterligare inom universitetet. Genom detta kan man tänka sig att samarbetet blir mer accepterat.

Den sista förklaringen till samarbetet kanske egentligen handlar mer om att vår problematisering av forskarkulturen som stängd och negativ till externa medel inte längre stämmer. Det vi har spekulerat i är om bilden av den professionella akademikern har förändrats över tiden. Vi anser att det kan vara en bild utåt som upprätthålls av forskarna, eftersom de som kunskapsarbetare identifierar sig mycket med sin prestationsförmåga. Detta gör att det är viktigt att behålla en framtoning som ger intrycket av att prestationsförmågan är hög. Egentligen kanske det är en myt att forskare är så negativt inställda till externa medel och fundraising, vilket slutligen kan förklara varför samarbetet kan fungera smärtfritt.

Den goda cirkeln som nämndes tidigare suddar kanske ut myten efterhand, genom att forskarna byts ut eller blir mer informerade om vad fundraisingenheten egentligen arbetar med.

## **4.2 Fortsatt forskning**

Problematiken med olika kunskapsarbeters samverkan kan vara intressant att studera i någon annan situation än den som belyses här. Situationen inom vårdsektorn med läkare och annan personals olika kunskaper är en intressant situation, som studerats mer och mer under åren. Man kan även tänka sig att det hade varit intressant att fundera över hur relationen är mellan



estetiska kunskapsarbetare, till exempel musiker och skådespelare, och ekonomerna vid administrationen på teatern.

En intressant fråga är om fundraisingskulturen går framåt och i så fall vore det spännande med en studie som visar utvecklingen, dels på ett nationellt plan, men också för Lunds universitets fundraisingsenhet. Kommer denna att utvecklas till en större enhet och kommer samarbetet med forskarna i så fall att fungera lika bra som det gör idag?

Man kan lägga ett genusperspektiv på den frågeställning som diskuterats i studien och fundera över om det spelar någon roll att fundraisingsenheten idag endast består av kvinnor. Skulle relationen till forskarna förändras om det anställdes en man som nästa fundraiser? Samtidigt hade man också kunnat diskutera vilka resultat man hade kommit fram till om man i denna studie hade använt sig av team-teorier? Hur hade rollfördelningen blivit? Hade detta kunnat bidra till förståelsen av samarbetet på något sätt?

Den mest intressanta frågan att studera vidare måste dock vara hur forskarkulturen håller på att förändras och på vilket sätt detta påverkar dessa kunskapsarbetares identitetsbyggande? Vilken relevans har organisationens uppbyggnad för prestationsförmågan, som skulle kunna påverka identitetsskapandet? Vilka faktorer som gör att det förändras kan vara spännande att kartlägga, likaså om det är samma tendenser inom alla områden. Det hade då blivit viktigt att analysera forskarnas inbördes relation för att se hur de påverkar varandras inställning angående till exempel externa medel.

# Källförteckning

## Litteratur

- Alvesson, Mats (2004), *Kunskapsarbete och kunskapsföretag*, (Malmö: Liber)
- Braunerhjelm, Pontus och Göran Skogh (red.) (2004), *Sista fracken inga fickor har*, (Stockholm: SNS förlag)
- Bryman, Alan och Bell, Emma (2005), *Företagsekonomiska forskningsmetoder*, (Malmö: Liber)
- Festinger, Leon (1954), "Social categorization, social identity and social comparison", i Tajfel, Henri (red.) (1978), *Differentiation between Social Groups*, (London: Academic Press Inc.)
- Goleman, Daniel (1998), "What makes a leader?", *Harvard Business Review*, nov-dec: 93-102
- Jacobsen, Dag Ingvar (2002), *Vad, hur och varför: om metodval i företagsekonomi och andra samhällsvetenskapliga ämnen*, (Lund: Studentlitteratur)
- Kvale, Steinar (1997), *Den kvalitativa forskningsintervjun*, (Lund: Studentlitteratur)
- Løwendahl, Bente R. (2000), *Strategic Management of Professional Service Firms*, (Copenhagen: Copenhagen Business School Press)
- Maister, David H., Green, Charles H. och Galford, Robert M. (2000), "What is a trusted advisor?", *Consulting to Management*, dec: 36-41
- Riksrevisionsverket (2001), *Från forskning till tillväxt*, RRV 2001:11, (Stockholm: RRVs publikationsservice)
- Sveiby, Karl Erik (1990), *Kunskapsledning*, (Stockholm: Affärsvärlden Förlag)
- Turner och Brown (1978), "Social Status, Cognitive Alternatives and Intergroup Relations", i Tajfel, Henri (red.) (1978), *Differentiation between Social Groups*, (London: Academic Press Inc.)

## Elektroniska källor

- <http://www.ace.lu.se/o.o.i.s/479>, 2006-11-22
- <http://www.ace.lu.se/o.o.i.s/7525>, 2006-12-14

## ***Intervjuer***

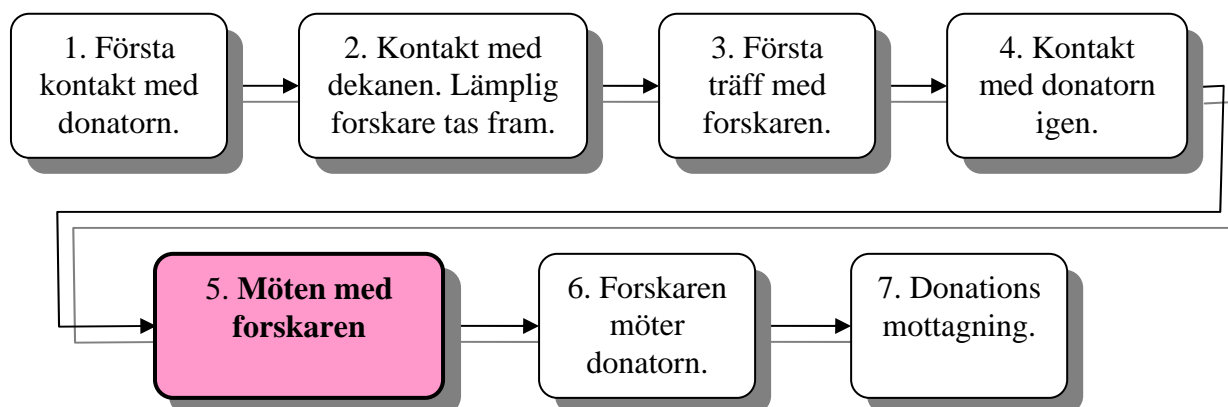
- Ardeberg, Arne, prefekt vid astronomiinstitutionen, 06-11-22
- Gjørloff-Wingren, Anette, docent inom medicin, 06-11-24
- Hedling, Olof, universitetslektor i filmvetenskap, 06-11-20
- Johnsson, Stig, marknadsföringskonsult, 06-11-21
- Skoglund, Carina och Ånell, Karin, fundraisers, 06-11-17

# Bilagor

## Bilaga 1

### Donationsprocessen

Fundraisingenheten har en process som de jobbar utifrån. I den ingår följande steg:



1. Fundraisern tar/får kontakt med donatorn för att scanna av denne.
2. Kontakt med dekanen på aktuell fakultet för att finna lämplig forskare.
3. Fundraisern träffar forskaren för att få en överblick över forskarens forskning.
4. Efter det inledande mötet med forskaren tar Carina och Karin kontakt med donatorn igen för att berätta översiktligt om forskarens forskning.

5. Ett andra möte med forskaren blir aktuellt för att kunna förbereda forskaren inför mötet med donatorn. Under detta möte tar Carina och Karin upp vad som kan vara bra för forskaren att tänka på. Är exempelvis donatorn en affärsman kanske många affärsrelaterade frågor kommer komma upp, såsom vad forskningen kommer att kosta och vad de kan ge tillbaka? Det gäller för forskaren att tänka på sitt eget område utifrån donatorns perspektiv och det är därför grundläggande att Carina och Karin har träffat donatorn tidigare och kunnat läsa av denne korrekt. Flera möten kan bli av under denna punkt innan genrepet blir av.

6. Forskaren presenterar sin forskning för donatorn själv för första gången.
7. Efter presentationen är det upp till donatorn att bestämma sig om denne vill donera eller ej.

## **Bilaga 2**

### **Intervjuguide fundraisingsenheten**

Bakgrund:

- Vad har ni för bakgrund?

Arbetsprocessen:

- Hur ser er arbetsprocess ut?
  - D v s hur arbetar ni?
  - Hur är arbetsfördelningen?
- I vilket skede träffar ni forskare och har presentationsgenomgång med dem?
- Hur många gånger träffar ni donatorn?

Mötet:

- Hur går mötet till mellan er och forskarna?
  - Finns det en specifik struktur?
- Vem leder mötet?
- Har det hänt att du korrigerat en forskare?
  - Som du har trots tagit denna korrigerings, men som vid presentationen ”kört sitt eget race”?
  - Någon som följt din korrigerings till punkt och pricka?

Fundraisern:

- Under mötet upplever du det som att forskaren lyssnar på det du säger och tar det till sig?
- Hur upplever du ditt egna agerande gentemot forskaren?
  - D v s hur agerar du?
- Känner du själv att du styr forskaren på något sätt?
  - I så fall vilket?
  - Har ni några speciella knep?
- Finns det något du upplever som ett problem vid detta möte?
- Har du någon gång behövt höja rösten?
- Minns du någon som givit dig respons efter presentationen?
  - Antingen positiv eller negativ?
  - I så fall vad och av vem?
- Vilken roll faller du in i under mötet gentemot forskaren?
  - Känner du dig som en ”chef” i mötet?
- Hur känns bemötandet från forskare överlag?
  - D v s även utanför mötet?

## **Bilaga 3**

### **Intervjuguide forskare**

Bakgrund:

- Vem är du?

Arbetsprocessen:

- Hur får du pengar till forskning?
- Vad anser du om externa medel för att finansiera forskning inom universitet?
- Vad tror du den allmänna åsikten om externa medel är inom forskarkåren?
- När och hur kom du i kontakt med fundraisingsenheten?
- Vad visste och tyckte du om fundraisingsenheten innan du kom i kontakt med dem?
- Hur ser samarbetet ut mellan dig och fundraisingsenheten, rent praktiskt?

Mötet:

- Vad har du haft för möten med fundraisingsenheten och hur har du upplevt dessa?
- Hur har de olika mötena gått till?
  - Vem leder mötena?
  - Har de varit givande, i så fall på vilket sätt?
- Vad är mötena till för?
  - För- och nackdelar med mötena?

Forskaren:

- Upplever du det som att fundraisern lyssnar på det du säger?
- Hur uppfattar du Carina Skoglund och Karin Ånell?
- Hur upplever du din roll i samspelet med fundraisern?
  - Hur upplever du fundraiserns roll?
- Tycker du att fundraisingsenheten har lyckats?

## **Bilaga 4**

### **Intervjuguide Stig Jonsson**

Bakgrund:

- Vem är du?

Arbetsprocessen:

- Hur kom du i kontakt med fundraisingsenheten?
- Vad hjälper du till med?
- Hur ser processen ut för dig?

Mötet:

- Vad har du haft för möten med fundraisingsenheten?
  - Hur många har du i snitt med en forskare?
- Hur har de olika mötena gått till?
- Sitter du med vid det så kallade genrepet?
  - Vad anser du detta genrep är till för?
- Vilken roll anser du att forskaren resp. fundraisern har i detta möte?
  - Vem leder detta möte?
  - Har mötena varit givande? I så fall på vilket sätt?
- För- och nackdelar med mötet?

Observatör:

- Hur upplever du stämningen på mötet som utomstående observatör?
  - Anser du att de lyssnar på varandra?
  - Är det något speciellt som du observerat angående kroppsspråk, tonfall etc?
- Hur uppfattar du Carina Skoglund och Karin Ånell?
- Hur uppfattar du forskaren?
- Hur upplever du din roll i samspelet?