



Kurskod: SKOM01
Termin: VT 2011
Handledare: Asta Cepaité-Nilsson
Examinator: Mats Heide

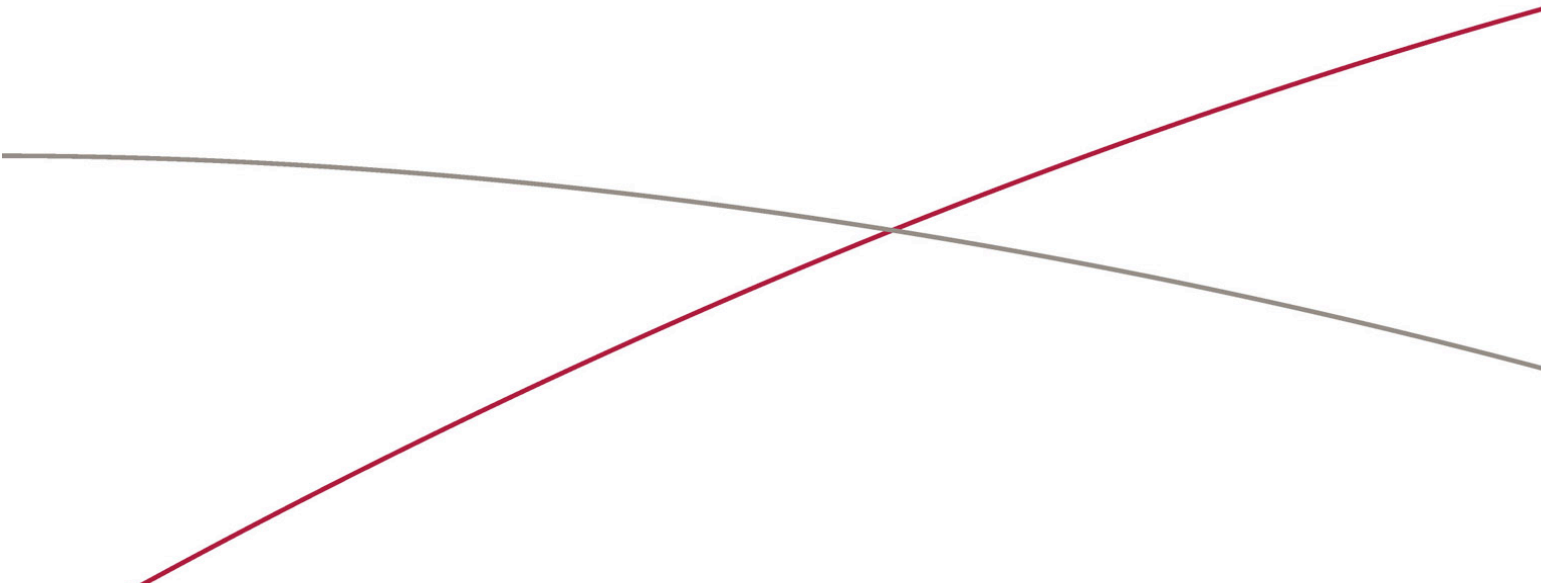
Examensarbete för masterexamen – strategisk kommunikation

Förtroendekommunikation

*En kvalitativ studie kring hur ideella organisationer
kommunicerar förtroende*

SOPHIE LARSSON

Lunds universitet
Institutionen för kommunikation och medier



Abstract

Title	Communication of trust. A qualitative study of how non-profit organisations are communicating trust.
Keywords	Communication of trust, strategic communication, trust, non-profit organisations, relationship marketing, brand, marketing communication
Problem	Non-profit organisations are growing to be more market oriented than ever before which conflicts with the very core values that non-profit organisations build their work upon. It is possible that this development will affect the public's trust for the organisations, which in turn raises questions regarding whether or not the organisations have any strategies that they implement in addressing the creation of this trust from a communication point of view.
Purpose	The purpose of this study is to examine how organisations manage the task of communicating trust to its public, from a communication point of view, based on the prerequisites they have as non-profit actors.
Method	In depth interviews with Communication Directors at some of Sweden's largest non-profit organisations as well as a content analysis of the organisations welcome letters to its new members.
Conclusions	The organisations view trust as central to their operation as non-profit actors and they also show a certain awareness of the importance of communication in regards to trust. There is however a vast chance for development and improvement in the organisations communication of trust as the strategic work regarding this is today very limited.

Sammanfattning

Titel	Förtroendekommunikation. En kvalitativ studie kring hur ideella organisationer kommunicerar förtroende.
Nyckelord	Förtroendekommunikation, strategisk kommunikation, förtroende, ideella organisationer, relationsmarknadsföring, varumärke, marknadskommunikation
Problem	Ideella organisationer blir alltmer marknadsorienterade vilket står i konflikt med de ideella värden som verksamheterna bygger på. Denna utveckling kan tänkas påverka allmänhetens förtroende för dessa organisationer, vilket ställer frågor kring om de har några strategier kring hur förtroendeskapaandet ska hanteras, utifrån ett kommunikativt perspektiv.
Syfte	Syftet är att studera hur organisationerna arbetar med förtroendeskapaande, sett ur ett kommunikationsperspektiv, utifrån sina förutsättningar som ideella aktörer.
Metod	Djupintervjuer med kommunikationsansvariga på några av Sveriges största ideella organisationer samt en innehållsanalys av organisationernas välkomstbrev.
Slutsats	Organisationerna ser förtroende som centralt för dem som ideella aktörer och visar även en viss medvetenhet kring kommunikationens betydelse för förtroendeskapaandet. Det finns dock en stor utvecklingspotential kring organisationernas förtroendekommunikation, då den strategiska kommunikationen kring detta är mycket begränsad i dagsläget.

Innehållsförteckning

1. Inledning	1
1.1 Syfte.....	2
1.2 Avgränsningar	3
1.3 Disposition	4
2. Teoretiskt ramverk	5
2.1 Vad är förtroende och hur kan det förstås utifrån en organisatorisk kontext?	5
2.1.1 Förtroendets roll i en marknad.....	8
2.1.2 Förtroende, kommunikation och givarbeteende	9
2.2 Relationsmarknadsföring.....	9
2.2.1 Faktorer bakom utvecklingen mot relationsmarknadsföring.....	10
2.2.2 Två relationsskapande strategier	11
2.3 Varumärkesarbete i den ideella sektorn	12
3. Metod	15
3.1 Vetenskapsfilosofisk utgångspunkt	15
3.2 Metodval.....	15
3.3 Urval av organisationer.....	16
3.3.1 Urval av intervjupersoner.....	17
3.3.2 Urval av texter	17
3.4 Den kvalitativa forskningsintervjun	17
3.4.1 Genomförande och metodologiska överväganden.....	18
3.5 Den kvalitativa innehållsanalysen.....	19
3.5.1 Genomförande och metodologiska överväganden.....	19
3.6 Metodkritik	19
3.6.1. Studiens validitet.....	20
4. Analys	21
4.1 Resultat från intervjustudien	21
4.1.1 Kommunikationens betydelse och syfte.....	21
4.1.2 Ideella organisationers syn på förtroende	23
4.1.3 Att kommunicera förtroende	25
4.1.4 Förtroende som en strategisk resurs	27
4.1.4 Konkurrensens inverkan på organisationernas kommunikationsarbete	29
4.1.5 Likriktning.....	33

4.2 Resultat från innehållsanalysen	33
4.2.1 Visar tacksamhet	33
4.2.2 Uppmuntrar till fortsatt kontakt	34
4.2.3 Visar att bidragsgivaren gör skillnad	34
4.2.4 Vi är stora och därmed bra – eller?	35
4.2.5 Externa kontakter och kontrollanter	35
4.2.6 Du är inte ensam	36
4.2.7 Språkets betydelse	36
4.2.8 Alla vet väl vad vi vill?	37
4.2.9 Vi gör skillnad!	37
4.2.10 Vart går givarnas pengar?	38
5. Diskussion och slutsatser	39
5.1 Hur ser organisationerna på förtroendeskapande utifrån ett kommunikationsperspektiv?	39
5.2 Vilka kommunikationsstrategier använder organisationerna i syfte att skapa förtroende?	39
5.3 Hur beskriver organisationerna sina möjligheter att som ideella aktörer arbeta med kommunikationsaktiviteter i syfte att skapa förtroende?	40
6. Förslag till vidare forskning	42
7. Referenser	43
Bilaga 1: Största insamlarna 2009	
Bilaga 2: Intervjuguide	
Bilaga 3: Initierande mejl	
Bilaga 4: Frågor till innehållsanalysen	

1. Inledning

Området som denna studie kommer att behandla, ramar bäst in genom att introducera ett nytt begrepp – *förtroendekommunikation*. Det är av särskilt intresse inom den ideella sektorn, där förtroende spelar en nyckelroll för organisationers överlevnad (Gaskin, 1999; Ritchie, Swami & Weinberg, 1998).

Ideella organisationer utgörs i stor utsträckning av individers frivilliga engagemang och just den frivilliga aspekten kan därför ses som en avgörande faktor för förståelsen av förtroende. I samhället styrs mycket av lagar, kontrakt och löften om ömsesidig vinning. Vid avsaknaden av dessa omständigheter är förtroendet för organisationen en viktig aspekt för att få stöd hos allmänheten och därmed vinna legitimitet som (politiska) aktörer (Tonkiss & Passey, 1999).

Kommunikation handlar ofta om att skapa förståelse (Patterson & Radtke, 2009) och i denna kontext om att skapa förståelse för en organisations aktiviteter, vilket enligt Sargeant, Ford & West (2006) är en bidragande faktor till ett ökat förtroende. Då förtroende för ideella organisationer diskuteras sätts ofta de ekonomiska aspekterna i centrum. Exempel kan vara krav på tydligare redovisning kring hur bidrag och insamlade medel förvaltas, restriktioner från kontrollorgan kring hur stor andel av de insamlade medlen som måste användas till verksamhetens huvudsyfte o.s.v. (Sargeant, 2009). Karaktäristiskt för donationer till ideell verksamhet i kontrast till kommersiella produktköp, är svårigheten för en givare att se värdet av sitt bidrag. Oftast skänker bidragsgivare till ett ändamål där möjligheten för givaren att utvärdera värdet av bidraget inte är möjligt. Givaren måste därför förlita sig på att organisationen bidrar till samhället på det sätt, som mer eller mindre explicit, utlovats av organisationen (Sargeant m.fl., 2006). Detta är säkerligen en förklaring till att organisationernas årsredovisningar ofta är föremål för granskning och att organisationerna uppmuntras, exempelvis genom tävlingar, att utveckla och förbättra dem (PWC, 2010). Det är dock rimligt att anta att det finns andra sätt att skapa förtroende på än genom en väl utarbetad årsredovisning. Om vi ser årsredovisningen som en del av organisationens externa kommunikation blir det uppenbart att det är möjligt att studera förtroendeskapande ur ett vidare kommunikationsperspektiv.

Då ideella organisationer bygger på frivillighet och människors vilja att göra gott, ställs de också inför ett dilemma. Tonkiss & Passey (1999) menar att det är en skillnad på att göra något gott (doing good) för världen och att lyckas väl (doing well) som organisation, vilket i många fall kan visa sig svårt att förena. Hur positiva och välvilliga mål en ideell organisation än har så måste den även överleva som organisation. I ett samhälle som präglas av tuffare konkurrens, hårdare reglering och ökade krav på resultat, är de ideella organisationerna mer eller mindre tvungna att hitta nya vägar. Detta har lett till en utveckling där organisationerna alltmer anammar entreprenöriella metoder och arbetsätt, vilka

påminner om dem inom den kommersiella sektorn (Tonkiss & Passey, 1999). För företag med ett tydligt vinstintresse kan det dock ses som mer försvarbart att lägga stora belopp på exempelvis marknadsföring än vad det är för ideella organisationer, då dessa förväntas förvalta bidragen så effektivt som möjligt för att uppnå organisationens uppdrag (att motverka spridningen av AIDS, stötta barn som varit med om krig och konflikter o.s.v.). Det är således en problematisk situation som organisationerna står inför, hur ska marknadskommunikationen och varumärkesbyggandet hanteras så att förtroendet inte går förlorat?

Ovanstående leder vidare in på forskningen kring marknadskommunikation inom den ideella sektorn. Diskussionen som förs berör bland annat huruvida den befintliga begreppsbyggnaden och existerande teorier inom marknadsföring, är applicerbara på den ideella sektorn (Ewing & Napoli, 2005; Hankinsson, 2001; Ritchie m.fl., 1998; Sargeant, Foreman & Liao, 2002). Bakgrunden är att marknadsföringsteorierna nästan uteslutande har utvecklats med privata aktörer i åtanke, vilka drivs utifrån ett vinstintresse. Flertalet forskare är överens om att en av de viktigaste skillnaderna mellan kommersiella och ideella organisationer är att de senare inte definierar sig utifrån förmågan att ge god avkastning på investerat kapital, utan att det centrala är det uppdrag och de mål som verksamheten ämnar uppfylla (Liao, Foreman & Sargeant, 2000). Ett hinder för marknadsföringsteoriernas genomslag inom den ideella sektorn har därför varit det motstånd som funnits mot själva grundprinciperna inom området. Ideella aktörer har därför uttryckt en motvilja att ta till sig de arbetssätt och modeller som finns. På senare tid har dock detta svala intresse kommit att ändrats och allt fler organisationer har övertygats om att det kan finnas ett värde i att nyttja delar av marknadsföringens arbetsformer (Sargeant, 2009).

Uppsatsförfattarens utgångspunkt är att förtroendeskaping är av stor betydelse för ideella organisationer och att det därmed också måste utgöra en central aspekt i organisationernas kommunikationsaktiviteter. I tidigare forskning har det studerats vilka faktorer som styr hur människor uppfattar en organisation, där förtroendeaspekten har utgjort en variabel (Sargeant m.fl., 2006). Mindre studier kring hur organisationers årsredovisningar kan bidra till ökat förtroende har också gjorts, Nerman & Guldbrand (2010) behandlar exempelvis området i sin kandidatuppsats. Däremot är forskningen kring hur ideella organisationer kan skapa förtroende genom kommunikation i stort sett obefintlig. Författaren anser därför att forskningen kring förtroende och kommunikation i den ideella sektorn skulle gynnas av en mer renodlad kommunikationsvetenskaplig vinkling. Detta för att öka förståelsen för hur ideella organisationer arbetar med förtroendeskaping genom kommunikation. Sammanfattningsvis är utgångspunkten att förtroende är en kritisk variabel som förtjänar utrymme och som bevisligen är alltför viktig för att lämnas åt slumpan.

1.1 Syfte

Bakgrunden till denna studie är den utveckling som har skett och som sker inom den ideella sektorn, där organisationerna i allt större utsträckning använder metoder som är förknippade med kommersiell verksamhet. Grundantagandet är att

de nya förutsättningarna för med sig nya krav på organisationerna, där förtroendeskapande utgör en viktig variabel. Det är därför av intresse att studera huruvida de ideella organisationerna upplever en ökad marknadsorientering och om de i sådant fall upplever denna som problematisk. Oavsett hur organisationerna ser på de ändrade förhållandena är det av intresse att undersöka vilka kommunikationsstrategier, om några, som organisationerna använder för att hantera de dilemman som kan uppstå. En av utgångspunkterna är således att förtroende är centralt för att vinna legitimitet som ideell aktör.

Syftet är att studera hur organisationerna arbetar med förtroendeskapande, sett ur ett kommunikationsperspektiv, utifrån sina förutsättningar som ideella aktörer.

För att studera hur förtroendeskapandet hanteras och utgör en del av organisationernas strategiska kommunikation, har jag valt att fördjupa mig i sex av Sveriges största ideella organisationer. Undersökningen ska leda till en ökad förståelse för vad förtroendekommunikation är och hur det kan förstås utifrån den ideella sektorn. Studien introducerar även det nya begreppet förtroendekommunikation till området strategisk kommunikation.

För att uppfylla syftet ämnas följande frågor besvaras:

Hur ser organisationerna på förtroendeskapande utifrån ett kommunikationsperspektiv?

Vilka kommunikationsstrategier använder organisationerna i syfte att skapa förtroende?

Hur beskriver organisationerna sina möjligheter att som ideella aktörer arbeta med kommunikationsaktiviteter i syfte att skapa förtroende?

1.2 Avgränsningar

Studien är avgränsad till att studera organisationernas marknadskommunikation där befintliga och potentiella bidragsgivare är i centrum. Diskussionen förs inom ramarna för området marknadskommunikation, vilket i studien placeras som en del av PR-fältet. Studien innefattar ingen genomgång av PR-fältets utveckling eller betydelse för området, utan tar istället avstamp från marknadskommunikationsområdet. Den definition av PR som studien lutar sig mot är Ledinghams (2006), där betydelsen av relationsskapande framhävs. Således ses organisationernas marknadskommunikation som en del i den relationsskapande processen som sker i växelverkan mellan organisationen och dess intressenter. Valet grundar sig på att författaren anser att studiens problemområde främst belyses genom ett marknadskommunikativt perspektiv, då det främst är vid användandet av detta som de ideella och de kommersiella principerna krockar.

1.3 Disposition

I kapitel två *Teoretiskt ramverk* presenteras de teorier vilka ramar in studien samt utgör en grund för kommande analys. Därefter följer *Metod* där jag redogör för de två kvalitativa metoderna som använts; forskningsintervjun samt innehållsanalysen, vilka utgör studiens empiri. I det fjärde kapitlet *Analys* presenteras och analyseras resultatet från empirin. I kapitlet därefter, *Diskussion och slutsatser*, förs en diskussion utifrån resultatet i analysen där studiens frågeställningar besvaras. Slutligen följer *Förslag till vidare forskning*, där förslag ges på hur studien kan utvecklas.

2. Teoretiskt ramverk

Den första delen av teorigenomgången syftar till att ge en förståelse för begreppet förtroende och hur det kan placeras in i ett organisatoriskt sammanhang. Därefter följer ett avsnitt om relationsmarknadsföring, då relationsbyggande kan ses som en förutsättning för förtroendeskapande. Slutligen diskuteras varumärkesbyggande i relation till förtroendeskapande, utifrån den ideella sektorn. Teorierna utgör studiens ramverk som utgör en grund för kommande analys.

2.1 Vad är förtroende och hur kan det förstås utifrån en organisatorisk kontext?

Förtroende är i många sammanhang centralt och används ofta som ursäkt för ett beslut; brist på förtroende för en politiker, VD eller fotbollstränare är alla vanliga och i någon mening socialt giltiga skäl till att ett beslut fattas om en persons avgång. På liknande sätt spelar förtroende en viktig roll för organisationers relationer, då just bristande förtroende kan vara anledningen till att ett samarbete avbryts och att organisationen förlorar stöd. Banerjee, Bowie & Pavone, (2006) menar att förtroende existerar på individ-, organisations- och samhällsnivå och att det kan skapas såväl inom som mellan dessa nivåer. Även andra forskare är överens om att en individ kan utveckla förtroende för organisationer (Janowicz & Noorderhaven, 2006), vilket skapar en öppning för organisationerna att försöka påverka sitt förtroendekapital.

Currall & Inkpen (2006) definierar förtroende som "the decision to rely on another party (i.e. person, group, or organization) under a condition of risk" (s. 236). Denna definition ramar på ett förtjänstfullt sätt in begreppet genom att lyfta fram att den som ger sitt förtroende tar en risk, vilket indikerar att det handlar om en situation där fullständig kontroll inte är möjlig. Det blir också tydligt att förtroende inte är någonting naturligt utan ett val som görs. Denna breda definition är den som ligger till grund för hur begreppet används i denna studie. Risk innebär i detta sammanhang att givaren inte kan följa vart bidraget går och vilken nytta det gör, samtidigt som bidragsgivaren gör ett val som väljer att lita på att organisationen förvaltar bidraget i enlighet med vad givaren förväntar sig.

Att förtjäna och bygga upp ett förtroende beskrivs av Sandberg (2009) som en tom hink som, droppe för droppe, sakta fylls. Förtroende tar således tid att bygga upp men kan, om hinken välts, förloras i ett ögonblick. Detta förfarande indikerar att förtroende kan ses som evidensbaserat, vilket innebär att positiva "bevis" gynnar det fortsatta förtroendet medan negativa händelser skadar det. Förtroende, som inte är något statiskt, kan därför betraktas som evolutionärt (Currall & Inkpen, 2006) såväl som en process (Nooteboom, 2006).

Gargiulo & Ertug (2006) menar att förtroendefulla relationer är mindre kostsamma att underhålla och förvalta än relationer utan förtroende. De syftar på relationer där det finns en säljare och köpare och där köparen genom sitt bristande förtroendet känner sig tvungen att lägga resurser på att övervaka och kontrollera att allt går rätt till. De menar även att ett starkt förtroende leder till nöjdare och mer tillfredställda parter samt minskad osäkerhet. Det är inte svårt att se hur bristande förtroende mellan en ideell organisation och dess bidragsgivare kan få liknande följder. Om inte bidragsgivaren har fullt förtroende för en organisation kommer denne att söka "bevis" på att organisationen agerar som bidragsgivaren förväntar sig. Det innebär ett slags resursanspråk och en osäkerhet vilket mycket väl skulle kunna leda till att bidragsgivaren slutar, eller avstår från, att stödja organisationen. Johansson (2006) för ett liknande resonemang och menar att organisationer som åtnjuter starkt förtroende också har enklare att äska resurser från sin omgivning. En organisation med svagt eller inget förtroende får därför förbereda sig på att lägga stora resurser på att försöka övertyga omgivningen om att organisationen är värd att befatta sig med.

En diskussion kring begreppet förtroende handlar om huruvida förtroende kan sägas vara en handling och/eller en mental föreställning. Nooteboom (2006) tydliggör detta på följande sätt: "trust is a state of mind, not an action, but it can lead to a trusting action. One can decide to rely on people, even when not having trust in them" (s. 248). Distinktionen är relevant men samtidigt något missvisande. Sambandet mellan förtroende och agerande menar jag i detta sammanhang är starkare än vad Nooteboom (2006) visar, även om det finns en poäng i att människors beteende inte alltid är rationellt i relation till vilket förtroende de har. Exempelvis är det föga troligt att en person som inte har förtroende för en organisation ändå skulle välja att stödja den.

Relationen mellan förtroende och kontrakt har också varit föremål för diskussion (Tonkiss & Passey, 1999; Nooteboom, 2006). I grova drag diskuteras två olika synsätt; (1) att förtroende är det som tar vid där kontraktet slutar och (2) då förtroendet är starkt behövs inga kontrakt. Förtroende och kontrakt kan således betraktas som varandras komplement såväl som substitut (Nooteboom, 2006). Förtroende används ofta synonymt med exempelvis pålitlighet (confidence). Gaskin (1999) gör dock en distinktion mellan begreppen. Hon menar att det är det personliga engagemanget och sårbarheten som är det avgörande för förståelsen av förtroende. Enligt henne är förtroende det som visar sig då en individ gör ett val som innebär en viss risk och där det inte är möjligt att beräkna eller förutse konsekvenserna av det valet. Förtroende framstår genom Gaskins (1999) definition som något emotionellt medan pålitlighet bygger på rationalitet och kunskap vilka tillsammans gör det möjligt att förutsäga en händelse. Tonkiss & Passey (1999) för ett liknande resonemang genom att diskutera frivillighet och kontrakt. Ideella organisationer som utgörs av personers frivilliga engagemang är exempel på organisationer som bygger på frivillighet snarare än kontrakt. Den frivilliga aspekten, som är central i ideell verksamhet, menar de bör ses som en avgörande faktor för förståelsen av förtroende. I samhället styrs mycket av lagar, kontrakt och löften om ömsesidig vinning. Vid frånvaron av dessa omständigheter menar Tonkiss & Passey (1999) istället att gemensamma värderingar är det av-

görande för förtroendeskapandet. Dessa två beskrivningar av förtroende anser jag är väl anpassade och högst relevanta för förståelsen av förtroende i den ideella sektorn, då jag menar att det inte är de rationella utan snarare de emotionella värdena som i första hand är ledande för den typen av verksamhet.

Att förtroendet ”sätts på spel” när någonting går fel är ett vanligt talesätt. Det behöver dock inte innebära att förtroendet går förlorat i samma stund som det olyckliga inträffar. Det avgörande blir istället vad som gjorde att det kunde inträffa. Nooteboom (2006) menar att det här uppstår en möjlighet för organisationen att välja strategi; hur ska händelsens försvaras? Ska den försvaras? Gör organisationen bäst i att ta på sig skulden för att visa på öppenhet och kanske därmed trots allt öka trovärdigheten och behålla förtroendet, genom att visa vilka åtgärder som kommer vidtas för att något liknande inte ska upprepas? Eller är det bättre att lägga skulden på utomstående faktorer? Det finns med andra ord mycket som pekar på att kommunikation är centralt för att bygga, behålla och återvinna förtroende.

Under 80-talet var begreppet ”risk” i fokus inom organisations- och samhällsteorin (Beck, 1992; Giddens, 1996). Det har förespråkats att vårt alltmer komplexa samhälle gör det befogat att prata om ett förtroendesamhälle snarare än ett risksamhälle. Då risk och förtroende är tätt sammankopplat skulle jag inte förespråka att begreppet risksamhälle byts ut mot förtroendesamhälle, snarare bör förtroendeperspektivet diskuteras och förstås i relation till risk.

Aktörer inom den offentliga och ideella sektorn uppfattas ofta som mer pålitliga än vinstdrivande företag, vilket framförallt har att göra med att de inte har samma inbyggda strävan efter att öka den egna vinsten (Wijkström & Lundström, 2002). Utvecklingen pekar dock mot att de ideella organisationerna i allt större utsträckning anammar metoder som påminner om den kommersiella sektorns. Bakgrunden till detta är bland annat en ökad konkurrens men också att många organisationer är beroende av bidrag från den offentliga sfären. I Demokratiutredningen (2000) framkommer att relationen mellan ideella organisationer och den offentliga sfären har utvecklats till att resultatkraven på de ideella organisationerna har ökat, vilket gör att de i första hand drivs av prestation snarare än att driva den verksamhet de anser viktigast. Utvecklingen innebär en tydlig inskränkning av demokratin då det endast är vissa prioriterade intressen som kan tas tillvara. I utredningen förespråkas därför en minskad detaljreglering till fördel för mer generella bidrag. Seddon, i Sargeant (2006), går så långt att han argumenterar för att organisationer som är finansierade till mer än 70 % av staten inte bör betraktas som delar av det civila samhället utan som ”agenter” åt staten. Något som möjligtvis kan översättas med myndighetsutövning i en svensk kontext (Demokratiutredningen, 2000). Seddon menar att sådana organisationer därför inte ska erhålla status som välgörenhetsorganisationer. Sargeant (2006) är inte lika ovillkorlig i sin argumentation men är inne på ett liknande spår när han menar att beslut som tas av businessskäl och inte utifrån vad verksamheten syftar till, innebär en risk att de ideella organisationerna förlorar en betydande del av sin identitet, vilket riskerar att resultera i en förtroendekris.

Den professionalisering som sker inom den ideella sektorn har också inneburit att allt fler organisationer lägger allt större resurser på marknadsföring och varu-

märkesbyggande aktiviteter. Detta skapar en paradoxal situation där de ideella organisationerna kommersialiseras för sin överlevnad samtidigt som det kan innebära ett minskat förtroende bland intressenterna, vilket i sin tur riskerar att hota deras överlevnad. Denna problematik kommer att diskuteras ytterligare i framförallt avsnitt 2.3 ”Varumärkesarbete i den ideella sektorn”.

2.1.1 Förtroendets roll i en marknad

Beckert (2006) diskuterar betydelsen av förtroende i ett marknadssammanhang, d.v.s. på en kommersiell marknad där något slags utbyte sker. Han argumenterar för att fokus ska flyttas från den som ger förtroendet till den som påkallar förtroendet. Enligt spelteorins principer menar han att förutsättningarna är sådana att det är den som påkallar förtroendet som också är initiativtagaren till utbytet. I och med detta skapas också en öppning för denne att strategiskt försöka påverka sin omgivning för att skapa ett förtroendefullt intryck.

För att förstå den förtroendeskapande processen som sker mellan en förtroendegivare (trust-giver) och en förtroendesökare (trust-taker), kan man utgå från det sociala interaktiva samspelet som kan sägas vara en förutsättning för att ett förtroendeskapande ska äga rum. Bacharach och Gambetta (2001) introducerar i detta sammanhang termerna *krypta* och *manifesta*. Begreppen kan inom marknadskommunikationsfältet närmast finna sin motsvarighet i ”identitet” och ”image”. Begreppen kan därmed användas för att beskriva det utrymme för kommunikation som uppstår vid imageskapande då ”the actor tries to convey a certain impression of his character or his intention (his *krypta*!) with the dramatic means of self-presentation.” I denna process är det viktigt att ” [t]he projection of the self must produce the impression of authenticity – that is, the impression of the identity of *krypta* and *manifesta* – and represents the basis on which the trust-giver estimates the trustworthiness of the trust-taker.” (Beckert 2006, s. 324-325). Att kommunikation står i centrum i denna process är således uppenbart. Det går även att dra en parallell till Egan (2004) resonemang där han betonar betydelsen av information i en förtroendeskapande process: ”The sharing of meaningful and timely information is likely to build up both trust and commitment” (s. 105). Kontentan är alltså att kommunikation är ett centralt verktyg då förtroendesökaren kan använda kommunikation för att ge en bild av sig själv som i förtroendegivarens ögon är förtroendeskapande. Exempelvis kan det handla om att försöka övertyga en målgrupp om att organisationen besitter en viss kompetens då förtroende kan ses som ”/.../ a belief in a person’s (or organisation’s) competence to perform a specific task under specific circumstances” (Egan, 2004, s. 103). Även om detta kan låta manipulativt är det enligt Beckert (2006) ”/.../ not a theory of manipulation of the trust-giver, but rather the question of mobilizing the willingness to cooperate under conditions of uncertainty” (s. 327). Beckert (2006) ser således denna process som en förutsättning för olika aktörer att agera på en utbytesmarknad där en viss osäkerhet alltid kommer att råda. Om det inte fanns någon osäkerhet skulle således inte behovet av förtroende heller uppstå eller som Egan (2004) uttrycker det: ”The existence of

risk /.../ creates an opportunity for trust that would not be needed if actions could be taken with certainty and no risk.” (s. 99).

2.1.2 Förtroende, kommunikation och givarbeteende

Det finns gott om empiriskt stöd för vikten av förtroende i relationen mellan ett företag och en kund. Betydelsen av förtroende betonas särskilt för företag som tillhandahåller tjänster vars värde är svårt för kunden att värdera. Motsvarade empiriska studier men med fokus på ideella organisationer och dess bidragsgivare är dock mycket få, trots att samma svårigheter kring värdering även uppstår där. Sargeant m.fl. (2006) menar att då en givare vanligtvis skänker till ett ändamål där möjligheten att utvärdera värdet av bidraget inte är möjligt, måste givaren förlita sig på att organisationen bidrar till samhället på det sätt, som mer eller mindre explicit utlovats.

Vilka ”löften om en bättre värld” och på vilket sätt organisationen kommunicerar dessa är därför centralt. Detta eftersom det skapar förväntningar hos intressenterna kring vad organisationen ska åstadkomma. Sargeant m.fl. (2006) argumenterar för att förtroendet hos potentiella och befintliga bidragsgivare påverkas av hur givarna uppfattar att organisationen förvaltar bidragen. I detta sammanhang blir det tydligt att kommunikation spelar en viktig roll eftersom: ”[t]here is a positive causal link between the perception a donor might have of fundraising communications from a nonprofit organization and donor trust in that organization.” (Sargeant m.fl., 2006, s. 160). Sargeant m.fl. (2006) menar att förtroende skapas när en organisation uppfattas som att den gör skillnad, i enlighet med sitt syfte, och genom att detta kommuniceras till intressenterna. Genom kommunikation kan organisationen alltså visa hur bidragen kommer till nytta, vilket i sin tur är avgörande för givarnas förtroende och i förlängningen deras motivation att börja/fortsätta bidra till organisationen. Detta resonemang finner också stöd i de undersökningar som genomförts av Swedbank Robur angående svenskars attityder till ideella organisationer (Swedbank Robur, 2010 och 2011). I rapporten 2010 framkommer det att drygt 40 % av svenskarna tycker att de ideella organisationerna är för dåliga på att redovisa hur de insamlade medlen används samtidigt som drygt en fjärdedel uppger att de har litet eller inget förtroende för att pengarna kommer fram. 2011-års rapport visar också att förtroendet för hur organisationerna hanterar de insamlade medlen har minskat. Detta pekar således på att de ideella organisationerna generellt kan göra mer för att visa hur bidragen förvaltas och på så vis öka förtroendet hos allmänheten.

2.2 Relationsmarknadsföring

En tydlig marknadsföringstrend är intresset för relationsskapande mellan en organisation och dess intressenter. Gummesson (2002) definierar relationsmarknadsföring som ”/.../ marknadsföring som sätter relationer, nätverk och interaktion i centrum” (s. 16-18). Inom den traditionella och kommersiella marknadsföringen har fokus tidigare varit på att attrahera och övertyga nya kunder genom aggressiva övertalningsstrategier (Pelsmacker, Geuens & Bergh, 2005). Inom

ideell verksamhet kan exempel på detta vara kortsiktiga kampanjer i syfte att samla in pengar direkt till något aktuellt ändamål. Fokus är således inställt på att generera så mycket pengar som möjligt till den specifika kampanjen. Att upprepa kampanjer med budskapet att det är akut, utan anpassning till om bidragsgivaren är ny eller har gett vid tidigare tillfällen, skapar ett opersonligt förhållande mellan givaren och organisationen. I Swedbank Roburs rapport (2010) framkommer viss kritik mot sättet som de ideella organisationerna försöker samla in pengar på. En respondent upplever exempelvis organisationerna som alltför kommersiella då de gör för mycket TV-reklam. Sargeant (2009) betonar att om potentiella bidragsgivare hanteras med respekt och inte som vandrande plån-böcker är chansen att de vill bidra långsiktigt till organisationen betydligt större. Inom relationsmarknadsföringen är därför *långsiktiga relationer* målet, vilket innefattar strategier för att uppmuntra intressenterna att vara lojala mot organisationen (Andreasen & Kotler, 2008).

En viktig faktor för att bygga lojalitet vid kommersiella produkt- eller tjänsteköp är att kunden känner sig nöjd. Inom marknadskommunikations- och marknadsföringslitteraturen talas det ofta om köpprocessen i olika steg, där det sista steget vanligtvis utgörs av en utvärdering från kundens sida (Jobber & Fahy, 2006; Dahlén & Lange, 2003; Egan, 2004; Varey, 2002). Kunden söker då en bekräftelse på att det genomförda köpet var ”rätt”, vilket skapar en möjlighet för organisationen att försöka påverka upplevelsen i positiv riktning. Behovet av att utvärdera ett köp uppstår framförallt vid högengagemangsköp¹. Vanligtvis hänger en positiv känsla i efterköpsfasen ihop med ett lojalt beteende till produkten. Dahlén & Lange (2003) påpekar dock att även om kunden upplever köpet som positivt och är nöjd, är det inte någon garanti för lojalitet. Exempelvis kan konkurrenternas marknadskommunikation locka till ett byte eller så känner kunden för att variera sig och låter det vara skäl nog för att överge en produkt. Även om dessa samband diskuteras med utgångspunkt i kommersiella produktköp kan logiken antas vara densamma vid givande. En bidragsgivare måste helt enkelt känna sig nöjd med sitt beslut att ge, för att fortsätta sitt givande.

2.2.1 Faktorer bakom utvecklingen mot relationsmarknadsföring

Bland de bakomliggande faktorerna till utvecklingen från den traditionella marknadsföringen mot relationsmarknadsföring kan nämnas; (1) en ökad konkurrens, vilket tvingar organisationer att utveckla nya kommunikationsstrategier för att ”sticka ut”. (2) Utvecklingen och anammandet av ny teknik, vilket har inneburit en ökat tillgänglighet, något som ställer högre krav på organisationers öppenhet och samstämmighet samtidigt som det öppnar upp nya möjligheter för organisationer att kommunicera direkt med sina intressenter och (3) att organisationers marknader i allt högre utsträckning är globala, vilket fordrar en integrerad kommunikation för att organisationen ska bibehålla en konsekvent image (Pelsmacker m.fl., 2005).

¹ Innebär köp där kunden ofta har lagt ned mycket tid på att väga alternativ och där köpet innebär en betydande summa pengar för kunden.

Gaskin (1999) menar att den ökade tillgängligheten har gjort att ideella organisationers intressenter är mer upplysta och att de har ett mer cyniskt förhållningssätt gentemot organisationerna. Det finns inte tillräckligt med empiriskt underlag som stödjer det påståendet men vad som är uppenbart är att teknologiska framsteg har gjort att fler kan ta del av information på ett snabbare och enklare sätt än någonsin tidigare. Även den hårdare granskning som sker genom media och organisationer som "Charity Rating", kan vara bidragande till en mer kritisk inställning gentemot ideella organisationer. Dessa pådrivande faktorer belyser hur utomstående faktorer kan bli styrande för organisationers agerande. Det behöver inte per definition innebära någonting negativt men ställer utan tvekan de ideella organisationerna inför nya utmaningar.

Något som är utmärkande för ideell verksamhet är att målen för verksamheten är av sådan karaktär att de kräver långsiktigt arbete då inga "quick fix"-lösningar existerar, vilket motiverar att även varumärkesarbetet sker långsiktigt. Om vi jämför detta med kraven som finns på många kommersiella verksamheter, där vinstmaximering och kortsiktiga resultat ofta förväntas, såväl som premieras, av en grupp otåligen aktieägare, kan man anta att ideella organisationer i detta fall har en fördel. Ritchie, m.fl. (1998) och Hankinson (2001) argumenterar för att då förväntningarna på ideella organisationers resultat är annorlunda jämfört med dem inom den kommersiella sektorn, innebär det ur det perspektivet bättre förutsättningar för dem att jobba strategiskt med sitt arbetsområde såväl som med varumärket. Förutsättningarna för ideella organisationer att använda sig av relationsmarknadsföring skulle med andra ord utifrån detta resonemang vara goda.

Gummeson (2006) är inne på ett liknande spår, då han menar att den ideella sektorn på många sätt skiljer sig från den kommersiella. Exempelvis har styrelsen i en ideell organisation en annan roll genom att fokusera på drivkraften att samla in bidrag till organisationen, så kallad fund-raising². Sett ur ett ekonomiskt perspektiv finns det även mycket som talar för att relationsmarknadsföring lämpar sig väl för den ideella sektorn. Genom att fortsätta involvera befintliga bidragsgivare kan organisationen spara resurser, då det kostar betydligt mer att övertala någon som aldrig haft med organisationen att göra (Gummeson, 1999). Det kan dessutom ge positiva word-of-mouth-effekter, genom att involverade bidragsgivare pratar gott om organisationen (Andreasen och Kotler, 2008).

2.2.2 Två relationsskapande strategier

Pelsmacker m.fl. (2005) menar att det finns två strategier för en organisation att tillämpa för att bygga långvariga relationer med sina intressenter. Den ena är en belöningsstrategi där rabatter, gåvor och pengar utgör några exempel. Den främsta nackdelen med belöningsstrategin är att den är enkel för konkurrenter att imitera. Den andra strategin handlar om att organisationen, genom att ta reda på tillräckligt mycket om sina intressenter, kan utforma personliga meddelanden, bjuda in till intressanta events o.s.v. En sådan strategi kan, sett ur ett kort perspektiv, verka

² Gummeson (2002) förespråkar användandet av *fund-development* för att beskriva denna verksamhet då det inte är engångsgivare utan lojala bidragsgivare som organisationen framförallt vill lyckas knyta till sig.

omotiverat resurskrävande, varför långsiktighet måste vara målet för att strategierna ska vara organisationen till gagn. Tench & Yeomans (2009) påpekar att interaktionsstrategier, där utrymme för dialog skapas mellan organisationen och intressenterna, också för med sig förväntningar. Detta är något organisationen måste hantera för att inte riskera att interaktionsstrategierna leder till besvikelse och får motsatt effekt.

Båda strategierna som nämndes är utformade för en kommersiell kontext. Trots det bidrar de med en större förståelse för de tankesätt som figurerar inom relationsmarknadsföringen och som även kan vara användbara för att förstå den ideella sektorn. Dock ska det påpekas att de etiska problemen med att lägga resurser på marknadsföring (och inte på det som verksamheten syftar till), är en relativt unik situation för den ideella sektorn, och bör därför hanteras därefter. Gummesson (2002) är en av dem som påpekar att det finns skillnader, vilket motiverar fortsatt forskning kring relationskapande marknadsföring i icke-kommersiell verksamhet.

2.3 Varumärkesarbete i den ideella sektorn

Hankinson (2001) beskriver varumärke som: ”/.../ the totality of perceptions and experiences surrounding a product, a service, an organisation or, indeed, a charity” (s. 231). Definitionen lämpar sig väl för denna studie då den indikerar att det rör sig om organisationers imageskapande, vilket kan anses centralt för hur de skapar förtroende. Griffiths (2005) utvecklar detta genom att påstå att: ”Whatever a brand thinks it stands for, its perception through other people’s eyes is pretty much everything.” I samma mening tilläggs att ”/.../ perceptions can be changed” (s. 124). Utifrån detta framkommer alltså att ett varumärke är möjligt att förändra, även om det kan ifrågasättas hur enkelt det låter sig göras. Potentialen att påverka och utveckla det egna varumärket borde därför vara det starkaste argumentet till varför organisationer bör intressera sig för varumärkesarbete. Ritchie m.fl. (1998) menar att varumärkesbyggande är starkt förknippat med kommersiell verksamhet, där det har använts som flitigast. Enligt författarna har dock intresset för det egna varumärket ökat även inom den ideella sektorn, vilket de förklarar med att allt fler ideella organisationer har övertygats om att det kan fungera som ett kraftfullt verktyg även för dem.

Griffiths (2005) menar, något överraskande, att det i själva verket är den kommersiella sektorn som har sneglat och tagit efter den ideella sektorn när det handlar om att bygga varumärken. Han syftar på användandet av visioner, mål och företags värdeord som har kommit att få stor betydelse för kommersiella varumärken, men som alltid har varit fundamentala delar inom ideell verksamhet. Tench & Yeomans (2009) argumenterar för att ideella organisationer även har vissa konkurrensfördelar då de har ”/.../ a clear vision, they are able to define their objectives simply, they are often controversial and therefore newsworthy and that in turn means that they can attract the support of personalities and other organisations who want to share the media spotlight” (s. 565). Ritchie m.fl. (1998) menar på liknande sätt att ideella organisationer har goda möjligheter att få positiv publicitet, framförallt med tanke på syftet med verksamheten. Ofta ses även

organisationerna som informationskällor kring sitt specialområde, vilket leder till att de kan få uttala sig i paneler, ”morgonsoffor” och liknande. Ritchie m.fl. (1998) förespråkar därför goda kontakter med press som ett sätt att få allmänhetens intresse och att på så vis utveckla och uppmärksamma varumärket.

Trots till synes goda förutsättningar för att utveckla starka varumärken är området svagt inom akademien såväl som bland praktiker³. Förklaringarna kring detta är många men den kanske mest övertygande är det antagonistiska förhållandet mellan grundprinciperna för ideell verksamhet och de kommersiella värdena som marknadsföringen vilar på. Måhända har påtryckningarna från samhället gått så långt att de ideella organisationerna numera är tvungna att anpassa sig efter marknadens villkor och därmed göra upp med, eller åtminstone hantera konflikten som uppstår mellan de kommersiella och ideella värdena. Denna tes stöds exempelvis av Griffiths (2005) som pekar på att ideella organisationers självklara position som aktörer i samhället är förbi, vilket tyder på en historisk förändring av villkoren för de ideella organisationerna. Han argumenterar för att de numera, i likhet med kommersiella företag, måste rättfärdiga och övertyga människor för att vinna legitimitet. Ideella organisationer måste därför göra sitt uppdrag till sitt varumärke då de annars riskerar att gå under, inte för att organisationen har gjort ett dåligt jobb, utan för att ingen har hört talas om den (Griffiths, 2005). Andra forskare är dock inte lika okritiska utan pekar också på de potentiella riskerna med ett varumärkesarbete. Exempelvis påpekas att ideella organisationers professionalisering och kommersialisering kan hota deras trovärdighet, då det inte längre stämmer överens med allmänhetens syn på vad ideell verksamhet är och står för (Ritchie m.fl., 1998; Gaskin, 1999)

För att undersöka i vilken grad organisationer betraktar sig själva som varumärken diskuterar Hankinson (2001) begreppet ”brand orientation”. Genom en litteraturöversikt och empiriska studier föreslår hon följande kriterier för att bedöma hur varumärkesinriktad en organisation är:

1. Har organisationen en förståelse för hur varumärket kan användas och vilka värden det representerar?
2. Kommunicerar organisationen varumärket till externa såväl som interna intressenter?
3. Använder organisationen varumärket som en strategisk resurs?
4. Utvecklar och använder organisationen varumärket medvetet och aktivt?

Hankinson (2001) föreslår att graden av varumärkesorientering ska betraktas som ett kontinuum snarare än en dikotomi och uppmanar även till vidare forskning på området. Hon är övertygad om att den lilla uppmärksamhet som ägnats åt att studera hur ideella organisationer kan använda sitt varumärke som strategiskt verktyg resulterar i bristande kunskap, något som säkerligen innebär att varumärket som en tillgång går många ideella organisationer förbi.

Under förutsättning att det finns ett samband mellan varumärket och förtroende, borde en organisation med utpräglade varumärkesstrategier även

³ Även om området, vilket jag tidigare har diskuterat kring, håller på att utvecklas.

beröra förtroende då det är en viktig faktor för att skapa ett hållbart varumärke. Ritchie m.fl. (1998) diskuterar vilka för- och nackdelar som finns för ideella organisationer att använda sig av varumärkesbyggande. Författarna argumenterar för att ett starkt varumärke är ett sätt att skapa ömsesidigt förtroende mellan organisationen och dess intressenter. Ett ökat förtroende, genom ett starkt varumärke, menar de minskar hindren och osäkerheten som bidragsgivare kan känna inför huruvida organisationen bidrar på det sätt som den utger sig för att göra. Detta är en viktig aspekt för ideella organisationer då givarna bidrar till något som de själva inte direkt upplever resultatet av. På så sätt söker givaren ”bevis” på att bidraget används på ett förtjänstfullt och pålitligt sätt, för att på så vis leda till största möjliga effekt i enlighet med organisationens arbetsområde och mål.

Även ur uppmärksamhetssynpunkt är varumärket ett viktigt verktyg. Ett starkt varumärke bidrar till att skapa en ”top-of-mind awareness”, vilket ökar möjligheten för organisationen att locka bidragsgivare. I ett samhälle där antalet ideella organisationer är många och garantierna om att deras verksamhet uppfyller det dem lovar är få, är ett känt varumärke ett sätt för organisationen att skapa positiva bilder kring sin verksamhet och samtidigt rama in den och göra den begriplig för intressenterna. Detta kan även bidra till att en del av den osäkerhet som bidragsgivare upplever minskar, då organisationen ger ett intryck av att ha ett stabilt arbetssätt, vilket ökar sannolikheten för att de vill bidra till organisationen. Varumärket kan också skapa en unik position för organisationen, vilket gör att risken att förknippas med andra liknande organisationer och deras eventuella snedsteg, minskar (Ritchie m.fl., 1998).

Enligt Ritchie m.fl. (1998) är dock den överhängande risken med ideella organisationers varumärkesarbeten att de upplevs som alltför kommersiella, vilket kan innebära att givarna inte längre finner någon anledning att stödja en organisation som till synes agerar och fungerar som ett kommersiellt företag. Givarna kan då istället söka efter en organisation med en mer altruistisk framtoning. Hankinson (2001) betonar att det strategiska varumärkesarbetet oundvikligen innebär betydande resursanspråk för organisationen, varför det förväntade positiva resultatet ska ställas i relation till kostnaderna. Min utgångspunkt är dock att det är långt ifrån okomplicerat att försöka bedöma kostnaderna i förlorat förtroende, varför det också måste tas i beaktande.

3. Metod

3.1 Vetenskapsfilosofisk utgångspunkt

Den vetenskapsfilosofiska utgångspunkten för denna studie är socialkonstruktivism. De ontologiska och epistemologiska antaganden som studien vilar på är att kunskap och sanning är sociala konstruktioner, varav det exempelvis inte finns någon sanning ”redo att upptäckas”. Däremot är det möjligt att genom olika tolkningar av vår omvärld uppnå en form av förståelse som kan liknas vid en tillfällig sanning. Det är dock möjligt att dessa tolkningar kan stå i konflikt med andra tolkningar av samma ”verklighet”. Studien ämnar därmed bidra till en tolkning av ett beskrivet problemkomplex där bidraget kan ses som en konstruktion av kunskap, om än tillfällig.

Tillvägagångssättet i fråga om metod har varit öppet och flexibelt på så vis att det inte på förhand bestämdes hur hela studien skulle utformas, vilket är ett vanligt förfarande inom den positivistiska traditionen. Givetvis fanns det i skrivprocessens början en idé om hur studien skulle utformas, men i enlighet med ett socialtkonstruktivt angreppssätt har studien hållits öppen för omvärderingar och modifieringar.

3.2 Metodval

För att förstå den situation som ideella organisationer befinner sig i är det nödvändigt att försöka söka djupare kunskaper, vilket lämpligast görs genom kvalitativa metoder (Holme & Solvang, 1997; Alvesson & Billing, 1999). Kännetecknande för kvalitativ metod är närheten till informationskällan. I denna studie består närheten av sex personliga djupintervjuer samt en innehållsanalys av sex texter. Genom detta nära förhållande, är det tydligt att jag som forskare i viss mån kommer att påverka studien. Att tala om objektivitet i detta sammanhang framstår därför som vilseledande och felaktigt snarare än något som ökar studiens dignitet, vilket görs gällande i den traditionella uppfattning kring vetenskaplighet där objektivitet är ett krav (Holme & Solvang, 1997). För att inte riskera att detta minskar studiens trovärdighet har jag strävat efter att vara så transparent i mitt genomförande som möjligt. Återgivningen av citat är därför gjord med minimala redigeringar för att spegla intervjupersonernas uttalanden och ordval. De tolkningar som gjorts i innehållsanalysen är framtagna utifrån de frågeställningar som ställts mot texten. Dessa redovisas för att läsaren ska ha en möjlighet att själv avgöra tolkningarnas rimlighet. Jag delar dessutom Teorell & Svensson (2007) syn på tolkning där de menar att det inte finns några rätta eller felaktiga tolkningar, endast mer eller mindre långsökta eller rimliga sådana. Det intressanta är därför att fokusera på vilka frågor som ställts mot texten och om svaret på dessa verkar rimliga.

Resultaten av en kvalitativ studie av detta slag ämnar bidra till en ökad förståelse för det problem som studerats. Därför är det varken intressant eller giltigt att använda resultatet för att dra allmänna slutsatser (Holme & Solvang, 1997). Däremot kan studien bidra till en teoretisk generalisering, vilket gör att resultatet inte enbart är limiterat till den specifika undersökningen utan även kan bidra till en förståelse för jämförbara problemområden (Svensson & Starrin, 1996; Ekström & Larsson, 2010).

3.3 Urval av organisationer

Syftet är att studera hur organisationerna arbetar med förtroendeskapande, sett ur ett kommunikationsperspektiv, utifrån sina förutsättningar som ideella aktörer. Jag valde därför att låta ett antal ideella organisationer utgöra mitt urval. I syfte att begränsa antalet möjliga enheter samt för att se till att de utvalda organisationerna kunde tänkas ha ett så högt informationsvärde (Holme & Solvang, 1997) som möjligt, upprättades följande kriterier:

1. Innehavare av 90-konto genom SFI (Svensk Insamlingskontroll)
2. Medlem i FRII (Frivilligorganisationernas Insamlingsråd)
3. Svenskt huvudkontor med kommunikationsavdelning
4. Biståndsorganisationer (bidragen används internationellt)
5. Politiskt och religiöst obundna
6. Organisationer som samlat in mest pengar under 2009 (Bilaga 1)

Kriterium ett och två användes för att få fram seriösa organisationer, då både 90-konto och medlemskap i FRII kan ses som kvalitetsstämplar. Det tredje kriteriet togs fram av framförallt praktiska skäl, då jag inom rådande tidsram inte ansåg mig ha möjlighet att studera organisationer utanför Sveriges gränser. Då studien behandlar kommunikationsaktiviteter på strategisk nivå ville jag dessutom att organisationerna skulle ha tillräckligt med resurser för att ha en kommunikationsavdelning. Självklart är det inte per definition omöjligt att jobba strategiskt med kommunikation i en organisation som saknar en kommunikationsavdelning, jag menar dock att det kan vara svårare, vilket i detta fall fick vara skäl nog. Att organisationerna använder bidragen internationellt, vilket är det fjärde kriteriet, menar jag kan ha en viss betydelse jämfört med organisationer som enbart har verksamhet i Sverige. Detta framförallt då det kan vara svårare för givaren att se hur dennes bidrag används eftersom avståndet till mottagaren är längre (Wijkström & Lundström, 2002). Det femte kriteriet om obundenhet ansåg jag också vara av vikt då jag inte ville att organisationernas villkor skulle vara påverkade genom en koppling till någon särskild religion eller politiskt parti. Det sista kriteriet valdes dels utifrån det tidigare nämnda resursargumentet men även utifrån att det blir mer intressant och rättvist att diskutera organisationer där de ekonomiska skillnaderna inte är alltför stora. Urvalet var därmed strategiskt och

genomtänkt och grundade sig således varken på slumpmässiga eller tillfälliga faktorer (Holme & Solvang, 1997).

Efter urvalskriterierna kontaktades följande organisationer: Barnfonden, Läkare utan gränser, Plan Sverige, Rädda Barnen, SOS-Barnbyar, Svenska Röda Korset och UNICEF. Läkare utan gränser hade vid tidpunkten för studien inte möjlighet att delta så mitt urval begränsades därmed till övriga sex organisationer.

3.3.1 Urval av intervjupersoner

Urvalet av intervjupersoner gjordes utifrån den förväntade kunskap personerna kunde tänkas ha om studiens problemområde. Därför blev mitt val personer med ett strategiskt kommunikationsansvar, vilket i samtliga fall innebar kommunikationschefen eller marknadschefen. För studiens skull tror jag inte att de skilda titlarna spelar någon större roll då de speglade hur organisationerna valt att organisera sig, snarare än att det innebar några väsentliga skillnader gällande ansvarsområde och närhet till den strategiska kommunikationen.

3.3.2 Urval av texter

Urvalet för innehållsanalysen bestod av de välkomstbrev vilka organisationerna skickar ut till nya månadsgivare/faddrar. De är av intresse att analysera då de vanligtvis utgör den första kontakten med organisationen efter det att bidragsgivaren tagit beslutet att stödja denna. Då relationsskapande är en central del för att bygga förtroende är det därför intressant att studera på vilket sätt organisationerna kommunicerar med en ny månadsgivare/fadder. Bidragsgivaren i fråga har tagit ett första beslut att stödja organisationen, men precis som vid andra ”köp” är det inte orimligt att tänka sig att personen vill få en bekräftelse på att beslutet var ”rätt”. Denna känsla menar jag exempelvis kan påverkas genom dessa välkomstbrev.

3.4 Den kvalitativa forskningsintervjun

Intervjuerna syftade till att ge en inblick i hur organisationerna ser på förtroendeskapande och var således ett försök att studera problemet genom ett inifrån-perspektiv (Holme & Solvang, 1997). I postmodernistisk anda var jag ute efter att beskriva mångfalden och variationen och inte någon absolut sanning (Alvesson & Billing, 1999). Jag valde att använda mig av en halvstrukturerad livsvärldsintervju vilken kan definieras som ”*en intervju vars syfte är att erhålla beskrivningar av den intervjuades livsvärld i avsikt att tolka de beskrivna fenomenens mening*” (Kvale, 1997, s. 13). En halvstrukturerad intervju inkluderar ett antal teman med några tillhörande frågor. Den innebär en öppenhet att exempelvis ändra ordningen på frågorna om det faller sig mer naturligt (Kvale, 1997). De teman jag utgick från var; (1) Synen på kommunikation, (2) Synen på förtroende, (3) Hur organisationerna ser på den kontext de verkar i, (4) Marknadsföring, relationskapande och varumärkesarbete samt (5) Webbplatsen⁴. I samtliga intervjuer ut-

⁴ Det femte temat har inte använts i studien, då det inte bidrog till att besvara syftet.

gick jag från en intervjuguide (Bilaga 2). Fördelen med att inte låsa sig vid en standardiserad och därmed statisk intervjumall var i mitt fall att intervjuerna kunde utvecklas till ett samtal utifrån vad som framkom under intervjuernas gång. På detta sätt ledde intervjupersonerna in mig på intressanta spår som hade varit svårt för mig att förutse innan, vilket är en aspekt som diskuteras av bland andra Holme & Solvang (1997).

3.4.1 Genomförande och metodologiska överväganden

För att en intervju ska bli meningsfull krävs att förhållandet mellan intervjuare och intervjuad innefattar en ömsesidig tillit (Holme & Solvang, 1997). Jag valde därför att redan i det initierande mejlet (Bilaga 3) berätta kort om vem jag är, syftet med studien, att deras deltagande var frivilligt samt hur intervjuerna var tänkta att gå till. Några dagar innan varje intervju fick intervjupersonerna tillgång till min intervjuguide. Meningen var att de skulle få en möjlighet att tänka igenom frågorna innan, då frågorna krävde viss reflektion och eftertanke.

Att intervju personer med stor kunskap och medvetenhet om sitt område kan innebära en risk då intervjupersonerna kan ge tillrättalagda svar för att exempelvis framställa organisationen i positivare dager. Detta var jag medveten om och för att sträva efter reliabla svar, i betydelsen att de leder till ”vederhäftig och intressant kunskap” (Kvale, 1997, s. 146), använde jag en intervjustrategi som innehöll påstående såväl som ledande frågor. Frågorna växte fram under intervjuerna och grundade sig även på de teorier som jag hade läst in mig på. Strategin har ofta ifrågasatts inom kvalitativ forskning, genom att forskaren kan anses styra svaren. Kvale (1997) förespråkar däremot användningen av ledande frågor inom kvalitativ forskning. Utifrån att de valda intervjupersonerna har en position där de kan förväntas ha en vana av att bli intervjuade och att de även kan vara ”tränade” inför hur de ska uttrycka sig i vissa frågor, kan mitt intervjusätt ha lett till mindre regisserade och mer uttömmande svar, även om det svårigen låter sig bedömas. Min upplevelse är dock att intervjupersonerna gärna utmanade mina påståenden och att vårt samtal på så vis fick en positiv dynamik.

För att se till att jag kunde ha fullt fokus under intervjuerna och att de kunde bevaras i sin helhet, valde jag att spela in alla intervjuer på en digital diktafon. Platsen för intervjuerna valdes av intervjupersonerna och innebar i samtliga fall att de genomfördes på intervjupersonernas arbetsplatser i ett avskilt och tyst rum, vilket gjorde att ljudupptagningen blev av god kvalitet. Varje intervju tog mellan 60 och 90 minuter.

För att hantera det stora material som framkom efter att intervjuerna transkriberats och för att därigenom hitta det som var intressant för studien, delade jag in varje intervju utifrån de teman som fanns i intervjumallen. Detta gav en bra översikt och gjorde materialet mer lätthanterligt. Därefter gick jag igenom materialet tema för tema för att se variationerna i svaren och för att försöka sälla ut de citat som var mest fruktbara för att diskutera studiens problemområde. Detta resulterade i en stor mängd citat som jag sedan på nytt fick arbeta ned till ett hanterbart antal. Urvalet skedde utifrån min subjektiva bedömning kring vilka citat som jag ansåg bäst kunde belysa de frågor jag intresserat mig för. Detta

tillvägagångssätt, för att strukturera analysen, är inspirerat av Holme & Solvang (1997).

3.5 Den kvalitativa innehållsanalysen

Även innehållsanalysen utgår från en kvalitativ ansats, då syftet med metoden är att bidra till en fördjupad förståelse för texternas innehåll. I metoden inkluderades inte någon grammatisk eller språklig analys av de valda texterna, utan fokus var på att tolka innehållet och utifrån det få fram intressanta teman. I metodlitteraturen fann jag inga tydliga riktlinjer för hur en innehållsanalys kan genomföras, annat än att utgå från några bestämda teman. Jag tog dock fasta på att om frågorna som är ställda till texten tydligt framgår, är det också möjligt för läsaren att bedöma rimligheten i mina tolkningar (Teorell & Svensson, 2007).

3.5.1 Genomförande och metodologiska överväganden

Innehållsanalysen inleddes med att jag tog fram ett antal frågor (Bilaga 4) som jag kunde ställa mot texten, grundade på de kriterier som Gaskin (1999) listar, vilka hon menar kan anses relevanta för att bygga förtroende. Dessa utgjorde grunden för innehållsanalysen genom att jag omvandlade dem till konkreta frågor. Gaskins (1999) kriterier gav en viss teoretisk förankring, men framförallt bidrog de genom sin konkreta karaktär till att de kunde användas som grund för innehållsanalysen. Kriterierna styrka är också att de är tillräckligt öppna för att lämna utrymme för tolkning, vilket gjorde det lättare att undvika en alltför statisk analys, vilket inte vore förenligt med studiens kvalitativa ansats. Som komplement använde jag även resultaten från intervjuanalysen, där de teman som återkommande sågs som centrala för förtroendebyggandet lyftes in i analysfrågorna. Sammanfattningsvis kretsade dessa teman kring tre aspekter på förtroendeskapande; 1) transparens – en öppenhet kring hur bidragen används, 2) att berätta om verksamheten och organisationens arbetsformer, 3) att visa på kompetens kring organisationens arbetsområde och frågor.

Därefter utgick jag från en fråga i taget tills att jag tagit mig igenom alla breven. Förfarandet påminde därefter om struktureringen av citaten från intervjuerna genom att jag återigen fick skapa mig en översikt av materialet för att sedan dela in det utifrån vad jag ansåg vara mest intressant.

Syftet med analysen var således inte att hitta ett ”rätt” svar på en specifik fråga, utan att visa på variationerna i texterna.

3.6 Metodkritik

I redovisningen av analysen var jag tvungen att anonymisera resultatet för att citaten inte skulle vara möjliga att härleda till varje enskild organisation, eftersom det var ett krav från några av organisationerna. Nackdelen är att delar av materialet inte har varit möjliga att återge samt att det inte har varit möjligt att analysera materialet i relation till organisationens förutsättningar. Sådana samband faller dock utanför studiens syfte varför det inte förs någon vidare disk-

ussion kring det. Anonymiseringen har med andra ord inte utgjort något hinder för att besvara studiens syfte och frågeställningar.

Nyckelbegreppet i min uppsats är ”förtroende”. Begreppet är något som är bekant för de flesta och som vid första anblicken inte ses som något särskilt problematiskt. Det är dock nära besläktat med exempelvis trovärdighet och pålitlighet. Det ska därför sägas att det inte finns några garantier för att förståelsen av begreppet är detsamma för mig, mina intervjupersoner eller läsaren. Det är dock ett problem som de flesta undersökningar ställs inför och jag har därför i största möjliga mån försökt att hålla uppsatsen transparent för att läsaren på så vis ska kunna följa med i resonemangen och i mina tolkningar.

3.6.1. Studiens validitet

Att diskutera kvalitativa studiers validitet är problematiskt då det inte råder någon enighet kring huruvida det i en kvalitativ studie är relevant att föra ett sådant resonemang (Svensson, 1996). Då validitetsbegreppet är nära besläktat med synen på sanning, blir det utifrån det postmodernistiska synsättet som använts, en svårhanterad fråga. Genom att jag i studien har strävat efter transparens är det dock möjligt för läsaren att värdera rimligheten i tolkningarna⁵ samt att värdera huruvida studiens syfte-teori-empiri är sammanhängande och motiverade.

⁵ Då utgångspunkten är att det inte finns några felaktiga tolkningar, endast mer eller mindre rimliga sådana (Teorell och Svensson, 2007), är det således rimligheten som får bedömas.

4. Analys

I följande avsnitt analyseras resultatet från intervjuerna och innehållsanalysen.

4.1 Resultat från intervjustudien

I analyskapitlet presenteras citat från intervjuerna, vilka används för att exemplifiera, belysa och diskutera kring problemområdet. Bitvis i analysen hänvisas läsaren direkt till teorin, medan teorin i andra fall har bidragit till en förståelse genom vilken det har varit möjligt att tolka resultaten.

4.1.1 Kommunikationens betydelse och syfte

För att skapa en förståelse för hur organisationerna ser på kommunikation och vilken roll kommunikationsavdelningen har i organisationerna, inleddes alla intervjuer med att vi diskuterade kring dessa aspekter. Det framkom tydligt att kommunikationen anses ha en väldigt stor betydelse i alla organisationerna, något som bland annat uttrycktes på följande sätt: ”Utan att kommunikationen högakts så når vi inte våra mål, så det finns en oerhörd respekt för det i organisationen”, ”Hela syftet är ju insamling så det finns väldigt mycket fokus på kommunikationen och marknadsföringen”.

Att kommunikationen ses som central är kanske inte så överraskande med tanke på att alla organisationerna bedriver omfattande insamlingsarbete vilket förutsätter en väl utvecklad kommunikation för att fånga givarnas uppmärksamhet och intresse. För att förstå kommunikationens betydelse var det även intressant att diskutera själva organisationsstrukturen. Vissa organisationer har separata informations- och marknadsavdelningar medan andra har valt att organisera kommunikationsarbetet under en och samma avdelning. I vissa fall fanns en informations- och presstjänst som fungerade som en stödfunktion till marknads- eller insamlingsavdelningen medan det i andra fall fanns en kommunikationsavdelning som innefattade allt från marknadsföring och insamling till lobbyarbete och presstjänst. Intervjupersonen nedan speglar ett relativt autonomt kommunikationsarbete.

Jag och avdelningen, kan liksom bestämma vad vi tycker är /.../ rätt sätt att kommunicera /.../
Så det är mer en fråga om att lösa uppgifter och inte så mycket ’så här ska ni gå tillväga’.

En annan intervjuperson målade upp en avvikande och i någon mening mer begränsad bild av kommunikationsavdelningens roll.

Kommunikations[avdelningens] intresse, när det gäller externt då, det är att berätta om vad vi faktiskt gör och samordna det med marknaden, du vet att tänka budskap och tänka på att man får med alla bitar. Så att vi betraktas mer som en resurs snarare än som en huvudprocess.

I en förtroendeskapande process skulle den senare synen på kommunikation kunna antas begränsa möjligheterna att jobba strategiskt med förtroendeskapande, då kommunikationsavdelningen är begränsad till en stödfunktion. En förutsättning för att organisationerna ska kunna utveckla ett strategiskt arbete kring förtroendeskapande är således att kommunikationsavdelningen får en större betydelse än som stödfunktion.

Kommunikationens inriktning beskrevs olika av organisationerna och kan sammanfattas som; 1) samla in pengar eller 2) insamling och kommunicerande kring verksamhetens frågor, vilket även innefattar opinionsbildande aktiviteter. Följande citat representerar den första inriktningen: ”anledningen till att vi finns är för att samla in så mycket pengar som möjligt till den verksamhet som vi stödjer”. Några organisationer menade dock att de hade ett större opinionsbildande och utbildande ansvar vilket följande citat är ett exempel på: ”Huvudsyftet med kommunikationen är att stödja vår verksamhet, och påverka inom ett antal områden då vi vill förändra”.

Vad som blev tydligt var att organisationerna i stor utsträckning är varumärkesinriktade, med utgångspunkt i de kriterier som listas av Hankinson (2001). Det innebär att organisationerna i dagsläget jobbar med att stärka sina varumärken, vilket är positivt då det enligt Ritchie m.fl. (1998) kan minska osäkerheten hos intressenterna och därmed stärka förtroendet. Samtidigt lyfter både Hankinson (2001) och Ritchie m.fl. (1998) några av riskerna med ett varumärkesarbete inom den ideella sektorn. Eftersom det innebär ett stort resursanspråk att jobba med att utveckla ett varumärke är det viktigt att de positiva effekterna överväger. Denna medvetenhet verkade dock åtminstone till viss del finnas hos organisationerna som var noga med att påpeka att de räknar på kostnaderna i relation till ett positivt resultat.

Jag har inget sådär att det skulle vara något fult med en annons i en tidning eller att det skulle vara bortkastade pengar. Utan du räknar ju på det. /.../ vi får ofta frågan; 'hur kan ni göra tv-kampanj det kostar ju så mycket – slösar ni inte på pengarna?' Nej, och vi mäter det jättenoga.

Det som framförallt framhävdes var dock det ekonomiska resultatet vilket citatet ovan är ett bra exempel på. Den verkade som att utvärderingarna av en kampanj, något förenklat, gjordes genom att titta på hur många nya bidragsgivare den gett. Detta kan visserligen ses som ett sätt att mäta förtroende på, då nya bidragsgivare inte borde öka om organisationens förtroende har försvagats. Samtidigt vore det kanske mer långsiktigt hållbart att göra konkreta mätningar kring hur förtroendet hos målgrupperna förändras genom olika kampanjer. Sådana strategier verkade dock inte vara särskilt utbredda i någon organisation, utan fokus verkade snarare vara på att se effekterna i insamlade medel. Detta trots att organisationerna visade en viss medvetenhet om att exempelvis tv-reklam kan ifrågasättas av allmänheten. Organisationerna verkade inte heller lägga någon vikt vid att de kunde uppfattas

som alltför kommersiella. Detta fann jag något överraskande då det i Swedbank Roburs rapport (2010) påpekas att om en organisation uppfattas som alltför kommersiell kan det leda till en kritisk inställning hos allmänheten.

Organisationerna visade även ett starkt intresse för hur mycket pengar varje investerad krona gav tillbaka i insamlade medel. Tydligaste exemplet representerar följande citat:

Det kostar att tjäna pengar. De pengarna vi köper med, ger oss pengar som är extremt mycket mer, än det vi köper för. Det är så det funkar ju. Om vi inte hade köpt pengar då hade vi inte fått in pengar och då hade vi inte hjälpt någon.

4.1.2 Ideella organisationers syn på förtroende

Föga förvånande så ansågs förtroende vara centralt för att inte säga fundamentalt för organisationerna, vilket nedanstående citat illustrerar:

Förtroende är ju något av det viktigaste vi har. Det är det vår verksamhet bygger på egentligen, att en givare känner förtroende för organisationen och för organisationens sätt att hantera medel och sätt att arbeta effektivt med de medel som finns.

För [oss] så spelar ju förtroende en jättestor roll och det gör det väl för de flesta organisationer på ett eller annat sätt. /.../ men särskilt för organisationer /.../ som är humanitära och som bygger väldigt mycket på att man har förtroende för att vi kan genomföra de här sakerna som vi säger att vi genomför. /.../ Så att vi är liksom i förtroendebranschen kan man säga.

Vi säljer ju hopp. Eller en tro på någonting, en tro på att man gör skillnad. Och om man ska kunna göra det så måste ju personerna som är i målgrupperna ha högsta förtroendet för det man gör.

Då förtroendets betydelse för organisationerna ansågs vital, föll det sig naturligt att gå närmare in på bakgrunden till detta. En intervjuperson uttryckte sig på följande sätt ”Det [förtroendet] kanske inte utlöser stora givarmekanismer men du har en plattform som du sen kan utlösa de mekanismerna på”. En tolkning är att intervjupersonen menar att det inte är förtroendet i sig som gör att människor ger pengar, däremot kan förtroendet vara en faktor som underlättar för organisationen att kommunicera med sina intressenter. Detta skulle kunna betyda att en person kan ha förtroende för en organisation men ändå avstå från att ge, medan en person som inte har förtroende inte ens skulle överväga det. Resonemang påminner om Nootebooms (2006), där en förutsättning för en förtroendefull handling är ett upplevt förtroende. Har organisationen ett grundläggande förtroende har den också en möjlighet att övertygande kommunicera varför en person ska ge till just dem. Jag skulle vilja påstå att det här sambandet är betydligt mer avgörande i relationen mellan bidragsgivare och ideell organisation, än mellan en konsument och en producent, även om förtroende har betydelse även där. Detta utifrån att bidragsgivaren vid en donation har gjort ett helt frivilligt val som inte kommer

denne direkt till gagn samtidigt som givaren också har svårt att utvärdera nyttan av sitt bidrag.

Vid ett vanligt produktköp tillfredställer produkten vanligtvis ett behov. När det kommer till donationer kan givaren visserligen känna ett behov av att göra gott och därför välja att ge ett bidrag men det verkliga behovet finns inte hos bidragsgivaren utan någon annanstans. För att bidragsgivaren ska känna sig nöjd med sitt ”köp” kan det därför antas att det är avgörande för organisationerna att visa att hjälpen faktiskt når fram och gör skillnad, vilket ställer höga krav på organisationens kommunikation med givaren. En intervjuperson framhöll att betydelsen av förtroendet hänger ihop med svårigheten för bidragsgivaren att utvärdera sitt ”köp”, vilket ger stöd åt resonemanget ovan.

Det [förtroendet] är mycket viktigare än när det gäller många andra branscher, eftersom man inte får liksom en produkt i handen eller en tjänst som man kan utvärdera med detsamma och säga att det här gillar jag eller det här gillar jag inte.

En annan avgörande faktor handlar om själva donationen, vilket intervjupersonen nedan formulerar tydligt.

Du har själv tjänat in dina pengar, skattat för de här pengarna, du tar ett moraliskt, etiskt beslut som ingen kan tvinga dig att ta. Men du gör det i alla fall, av de skälen att du vill vara en god människa och det är klart att du vill säkerställa att du inte blir utnyttjad. /.../ Det handlar om pengar, pengar är svårt. Du ber ju folk om absolut det svåraste du kan be dem om.

Intervjupersonen belyser vikten av den frivilliga aspekten, genom att påpeka att en donation inte är någonting tvingande. På så sätt kan förtroendenaspekten förstås utifrån att bidragsgivaren har gjort ett aktivt val att stödja en specifik organisation och därmed förväntar sig och litar på, att donationen bidrar till nytta någon annanstans. Att be om någons pengar kan i detta sammanhang ses som att organisationen ber om förtroende. För att lyckas samla in pengar kan man därför anta att organisationen måste bygga upp ett grundläggande förtroende hos den potentiella givaren, innan denne är beredd att bidra till organisationen.

För att förstå kommunikationens betydelse i den förtroendebyggande processen vill jag hänvisa tillbaka till det korta avsnitt som presenterades i teoriavsnittet, där distinktion mellan krypta och manifesta diskuterades. Skillnaden är alltså att en organisation i sig kan ha egenskaper som är förtroendegivande (krypta), det räcker dock inte utan dessa måste också kommuniceras (manifesta) för att en bidragsgivare ska uppfatta dem. Här skapas alltså utrymmet för organisationerna att genom kommunikation lyfta fram aspekter som skapar förtroende, vilket intervjupersonen nedan resonerar kring.

Förtroendebyggande /.../ är ju att man skapar någonting som uppfattas som nyttigt och att sättet man gör det på uppfattas som ett bra sätt, så att säga. Och sen då förmågan att visa det då och kommunicera.

Intervjupersonen pekar på att det är en sak att ha en väl fungerande verksamhet medan det är någonting annat att lyckas kommunicera att det faktiskt förhåller sig så. Detta indikerar att en organisation egentligen kan förtjäna ett starkt förtroende men inte inneha det på grund av att den inte lyckas kommunicera sina förtroendebyggande kvaliteter tillräckligt framgångsrikt. Sargeant m.fl. (2006) menar att förtroende skapas när en organisation uppfattas som att den gör skillnad, i enlighet med sitt syfte, och genom att detta kommuniceras till intressenterna. Om Sargeants m.fl. tes stämmer bör alltså kommunikationen kretsa kring organisationernas verksamhet, för att på så vis skapa förtroende.

4.1.3 Att kommunicera förtroende

När jag i en öppen fråga bad intervjupersonerna berätta om hur de jobbar med förtroendeskapande rent konkret, var det framförallt två teman som återkom varav det ena var just att berätta om verksamheten, medan det andra var att visa hur bidragen används. Intervjupersonerna menade att genom att kommunicera vad verksamheten gör och resulterar i så visar det på värdet med verksamheten, vilket de ansåg är förtroendeskapande. Detta resonemang är alltså väl i linje med Sargeants m.fl. Samtidigt menade organisationerna att aktiviteterna inom verksamheten måste sättas i relation till hur effektiva insatserna är, vilket bidrar med ytterligare en dimension. Intervjupersonerna betonade vikten av att redovisa hur bidragen används, vilket gjorde att pengafrågan återigen hamnade i centrum. I vilken utsträckning och på vilket sätt redovisningen skulle ske varierade mellan intervjupersonerna. Några menade att det var viktigt att lyfta fram det på exempelvis webbplatsen medan andra hade inställningen att informationen skulle finnas men att den inte behöver kommuniceras aktivt. Den senare versionen beskrivs av intervjupersonen på följande sätt: ”När man frågar får man svar mer så tror jag. /---/ ofta är det så att man ska ha rutinerna när folk frågar så har man svar på allt.”

Denna syn skulle således kräva en synnerligen aktiv person för att ta reda på hur bidragen har förvaltats. Frågan organisationen kunde ställa sig är om den ansträngningen kan tänkas stå i proportion till bidragsgivarens intresse? Om inte, hur kan organisationen i så fall göra informationen mer lättillgänglig?

Utöver den ekonomiska redovisningen ansåg organisationerna även att det var viktigt att berätta om sin verksamhet. Ett exempel på hur organisationerna arbetade med detta var genom att använda sig av ambassadörer, vilket flera av organisationerna gjorde. Detta är en strategi som en intervjuperson lyfte fram som tätt kopplad till förtroendeskapande. Intervjupersonen menade att det är mer trovärdigt då någon som står utanför organisationen säger att det är en pålitlig och bra organisation, vilket därmed kan få större effekt än om organisationen själv skulle säga samma sak.

Just här blir förtroendet ännu viktigare, det här att lyfta att här finns det någon som säger att den här organisationen kan man lite på, speciellt [för] en liten organisation som man kanske inte känner till.

Under några av intervjuerna diskuterades även nackdelarna med att använda ambassadörer. Något som lyftes som väldigt viktigt var att ambassadören skulle väljas med omsorg. Så här uttryckte sig en intervjuperson:

Jag tänker absolut inte att det kan vara vem som helst /.../ helst vill man ju hitta någon /.../ där engagemanget kommer från att man är med i organisationen från början. /---/ Ja, det kan ju vara trovärdighet. Att det är så att man bara tar en känd person också tänker man att det genomskådas på något vis. Man tänker att 'jaha, den här personen är bara tagen för att den är känd men den har egentligen inget engagemang'.

Utifrån citaten skulle arbetet med ambassadörer kunna kopplas samman med autencitet, vilket Beckert (2006) lyfter som centralt. Det vore alltså inte förtroendeskapande att ta vilken känd person som helst då det skulle vara för uppenbart att engagemanget inte vore genuint. Tvärtom skulle det kunna få motsatt effekt då organisationen riskerar att förlora förtroende. En annan organisation hade dock en ren ekonomisk syn på att arbeta med ambassadörer och uttryckte sig på följande sätt: "Jag behöver effektiva sätt att få in pengar på, det är pengarna jag ska få in /.../". En tolkning är att det viktigaste för intervjupersonen är att ambassadören kan bidra till att stora summor pengar samlas in. Hur det kunde påverka organisationens förtroende var ingenting intervjupersonen lyfte. Huruvida det i dagsläget är kändskapet, det genuina engagemanget eller kombinationen av dessa som är det avgörande för organisationerna val av ambassadörer, ryms inte inom denna analys. Vad som dock är intressant är att vissa av organisationerna visar på en större medvetenhet om hur valet av ambassadör skulle kunna inverka på förtroendet. Detta menar jag är en mer lång-siktig strategi då förtroende, såväl som ett varumärke, är någonting som byggs under lång tid. Ett val av en känd ambassadör, vars engagemang kan ifrågasättas, skulle således kunna bidra med stora summor på kort sikt men frågan är hur organisationens långsiktiga förtroende påverkas av ett sådant val?

Då organisationerna beskriver sin verksamhet, framhöll några intervjupersoner att det var viktigt att förmedla en känsla av att nöden är på riktigt och att hjälpen faktiskt kommer fram och gör skillnad. I detta sammanhang betonades vikten av att vara konkret. En intervjuperson uttryckte det på följande sätt:

Det är en väldigt viktig bit i det här med förtroendet, att man känner att 'jo men det här är på riktigt'. Och att man berättar om de förändringar som har skett i projektet. /---/ Vi har kunnat renovera skolan, vi har köpt in nya skolböcker, eller nya bänkar, på hälsokliniken har vi kunnat vaccinera barn, vi har vägt och mätt så här många barn och vi håller nu på att jobba med ett malariaprojekt, det är det som står på tur. /.../ väldigt konkret och det är ju väldigt mycket att bygga förtroende, att få den här återrapporteringen att pengarna gör nytta.

Som det framgår av citatet så ses återrapporteringen till givarna som en viktig faktor. Att löpande berätta om hur projekten fortskrider sågs som en avgörande del. Detta kan ses som en del i ett relationsskapande arbete där lojalitetsbyggande kan vara målet. Strategin kring återrapportering kan således ses som en motiverad metod i syfte att skapa relationer till bidragsgivarna. Samtliga organisationer

använde sig av någon form av återrapportering, om än mer eller mindre frekvent. Utformningen av dessa utskick verkade dock variera. Vissa organisationer lade ner mycket resurser på att ta fram personligt anpassat material till bidragsgivaren medan andra organisationer hade tillsynes mer standardiserade utskick. En av organisationerna hade utformat en slags policy där de i samband med en kampanj eller aktivitet alltid talar om var och till vad de insamlade pengarna går. Detta följdes sedan upp med ett tackbrev. Något som enligt intervjupersonen har visat sig ha en positiv effekt.

Om vi skickar ut ett kampanjbrev också ber vi folk om bidrag till någonting också sen så skickar vi ut, efter ett halvår, ett tack, så här gick dina pengar fram. Då får vi bara positiva känslor tillbaka att folk säger; vad skönt, vad bra.

Citatet ovan tyder på att organisationen försöker att specificera och anpassa informationen till bidragsgivaren, vilket kan ses som ett sätt att försöka få givaren att känna sig behövd och sedd. För att en relation ska kunna utvecklas krävs dock att det finns en möjlighet till interaktion mellan organisationen och dess intressenter. När jag frågade efter konkreta vägar för givarna att kommunicera med organisationen, skiljde sig svaren mer åt. Organisationerna menade att de hade en mängd sätt att återrapportera sina aktiviteter på, exempelvis genom tackbrev, nyhetsbrev och halvårsrapporter. Kommunikationen var dock till största delen enkelriktad och av informativ karaktär, vilket begränsar möjligheten till interaktion med givarna. Fadderorganisationerna erbjöd dock faddrarna att i olika grad brevväxla med sitt fadderbarn, något som kan ses som en möjlighet att engagera givarna samtidigt som de automatiskt får en bekräftelse på att bidraget gått fram. Det ska dock nämnas att kvaliteten på brevväxlingen kunde begränsas av fadderbarnets och dennes familjs möjlighet att skriva och uttrycka sig i brevform, varför breven i många fall inte blev så personliga.

4.1.4 Förtroende som en strategisk resurs

Även om intervjupersonerna anser att förtroende är väldigt viktigt varierade åsikterna kring huruvida det är möjligt att arbeta strategiskt med att skapa förtroende genom kommunikationen. Det gick att urskilja två skilda spår när det gällde dessa frågor. Det ena synsättet innebar att förtroende inte är någonting som går att målsätta och jobba strategiskt kring, utan att det snarare ska ses som en följd av ett i övrigt gott och effektivt verksamhetsarbete vilket kan resultera i ett högt förtroende. Något som följande citat belyser.

Dels måste du uppföra dig så att du förtjänar förtroendet i grund och botten /.../ och det andra är ju att du måste visa vad du gör. Om vi t.ex. ställer extra höga krav på den ekonomiska redovisningen /.../ så måste vi ju naturligtvis tala om det. Och då skapar jag förtroende om jag har tur. /---/ det är inget begrepp som du kan äga överhuvudtaget.

En annan intervjuperson tvekade i sitt svar kring om organisationen jobbade strategiskt med förtroendeskapande. Förtroende beskrevs i detta fall som en så

självklar och grundläggande del samtidigt som organisationen inte verkade ha några utformade strategier kring det arbetet.

Det är klart att det finns en plan för hur vi upprätthåller förtroendet för våra faddrar eller i alla fall hur vi arbetar /.../ Vad vi gör är att vi har ju ett antal verktyg där vi ser till att vi når dem med informationen o.s.v. men sen är det en annan diskussion om huruvida det verkligen bygger förtroende. Det vet jag inte, så vitt som jag vet så har vi liksom ingen mätning för det.

Det andra synsättet kretsade kring att det är möjligt och kanske till och med nödvändigt att målsätta och jobba strategiskt med förtroende. Intervjupersonen nedan tangerade i sitt resonemang teorin kring krypta och manifesta genom att påpeka att organisationen kan ha ett sämre förtroende än vad den förtjänar. Dock påpekade intervjupersonen att det inte är möjligt att enbart kommunicera sig till ett starkt förtroende utan att verksamheten även måste ha en grundverksamhet som är förtroendeingivande.

Man kan ju ha ett sämre förtroende än man förtjänar för att man är dålig på att kommunicera. Och då tycker jag inte att det är något fel i att sätta upp ett mål att man ska bli bättre och att jobba mot det.

Intressant att notera är att alla organisationerna betonade vikten av förtroende men att de överlag inte verkade ha några direkt utvecklade strategier kring hur kommunikationen kunde bidra till att skapa förtroende. Någon menade dock att det fanns inskrivet i affärsstrategin och att det på så vis fanns en strategisk plan kring det. Medan andra menade att förtroende var en följd av andra aktiviteter som hade ett annat huvudsyfte än just förtroendeskapande. Det kan verka som en detalj att diskutera huruvida det är nödvändigt eller inte att målsätta ett förtroendeskapande arbete. Men om utgångspunkten är att förtroende är centralt för ideella organisationer, vilket alla intervjupersoner instämmer i, torde det även vara fördelaktigare om det målsätts. I annat fall riskerar förtroendeskapandet att bli bortprioriterat och svårsmätt, då det inte finns några strukturer kring arbetet. I följande citat lyfts dessa aspekter på ett intressant sätt.

Jobba på så får man ett förtroende, man behöver inte nödvändigtvis målsätta det. Eller man kan ju också göra det och då kanske man lägger lite större vikt vid det på något sätt och inte bara låter det bli ett resultat. /.../ Det är ju lite en smaksak eller det är ju vad man vill. Liksom hur stor vikt man vill lägga vid det.

En förklaring till varför inte alla organisationer såg det som nödvändigt att lyfta ut förtroendeskapande och jobba med det som en strategisk resurs, kan bero på att det i många fall betraktades som en sådan självklar del att det inte ens uttalades, vilket var en åsikt som ventilerades av intervjuperson nedan:

Eftersom det är en sådan förutsättning för verksamheten så finns det [förtroendet] med i alla diskussioner skulle jag tro. /---/ Så förtroendefrågan den är ju jätteviktig. Därför är det en självklarhet, det är ingenting som vi måste påminna oss om att arbeta med /.../

Detta förhållningssätt kan dock ifrågasättas. Då organisationerna beskrev förtroende som essentiellt, borde de tvärtom betrakta förtroendeaspekten som någonting ständigt värt att påminna sig om. I annat fall riskerar förtroendeperspektivet att försummas eller att, trots sin centrala betydelse, glömmas bort i det strategiska arbetet. En intervjuperson avvek dock från de andra och lyfte en syn på förtroendeskapande som något som måste integreras i och genomsyra hela organisationen.

Det [förtroendet] måste ju synas i allting /.../ Det måste ju synas i vår redovisning, det måste synas i hur vi uttalar oss i press, det måste synas i hur vi respekterar barnen när vi väljer bilder, det måste synas i vår tonalitet när vi skriver, det måste synas i att vi vågar redovisa först och främst och prata effektivitet. Så här går dina pengar fram liksom. /---/ Du kan inte säga lita på oss. Det måste ligga med i allting du gör.

Detta synsätt skulle kunna ses som en föregångsmodell för hur förtroendeaspekten kan utgöra en dimension i alla aktiviteter inom organisationen och på så sätt nyttjas som en strategisk resurs.

4.1.4 Konkurrensens inverkan på organisationernas kommunikationsarbete

Ur ett kommunikativt perspektiv är det intressant att studera hur konkurrensen mellan ideella aktörer kan tänkas påverka organisationernas kommunikationsarbete, då förutsättningarna sannolikt skiljer sig från den privata sektorn. En intervjuperson beskrev konkurrenssituationen på följande sätt:

Den är ju inte uttalad på samma sätt och man kan inte riktigt prata om att vi konkurrerar och sådär riktigt och det gör vi inte. Vi kompletterar varandra också verksamhetsmässigt. /---/ så att på det sättet så är det ju annorlunda för man pratar ju inte om konkurrens på det sättet. Men sen finns det ju de facto en konkurrens om insamlade medel ändå. För det är liksom ändå lite samma plånbok de här pengarna hämtas ur.

I citatet ovan lyfter intervjupersonen fram att konkurrensen framförallt kretsar kring insamling. Organisationerna måste därför hitta metoder som gör att en bidragsgivare väljer dem framför en annan insamlingsorganisation. En annan intervjuperson påpekade även en annan intressant aspekt, nämligen att organisationerna inte bara konkurrerar med andra humanitära organisationer. Snarare konkurrerar de om donationer i allmänhet vilket intervjupersonen beskriver på följande sätt:

Det är så lätt att tro att vi konkurrerar med Rädda Barnen och Unicef bara men givarna är ganska illojala /.../. om du tänker folk som stoppar pengar i burk, eller som skickar in bidrag via sms /.../ de väljer nog mer sakfrågor liksom och sen om de ger pengar till oss eller till Rädda Barnen eller till Unicef, frågar du dem så vet de inte riktigt. Däremot är det så här att vi konkurrerar ju också med miljöfrågan /.../ hela klimatkampningen, /.../ sen har du rättssidan med Amnesty och den typen. /.../ även om man sympatiserar med allting så måste man ju

någonstans välja vad man engagerar sig i liksom. Så det är självklart att det är en konkurrens. Sen så behöver den ju inte alltid vara dålig. Vi samarbetar ju ofta också för att få fokus på våra frågor.

Jag tolkar intervjupersonen ovan som att denne upplever konkurrensen som relativt omfattande samtidigt som beskrivningen i slutet antyder att organisationerna kan samarbeta för att lyfta sina frågor och på så vis gemensamt samla in mer pengar. Resonemanget bidrar således med ytterligare en pusselbit för att förstå hur konkurrenssituationen inom den ideella sektorn kan påverka organisationernas kommunikation.

Till skillnad från en privat marknad menade intervjupersonerna att de inte gärna ville konkurrera ut varandra. Tvärtom kunde de se nytta i det stora antalet organisationer genom att de fokuserade på olika områden och därför bidrog på olika sätt.

På frågan kring hur organisationerna såg på utvecklingen inom den ideella sektorn, framkom lite olika svar. Jag lyfte bland annat påståendet kring att det har skett en ökad professionalisering vilket bland annat har inneburit anammandet av mer entreprenöriella metoder, däribland ett ökat fokus på marknadsföring och varumärkesarbete. Det framkom att några intervjupersoner var övertygade om att den ökade professionaliseringen kunde vara någonting positivt. Detta eftersom det bland annat bidrog till en kompetenshöjning inom den ideella sektorn, vilket i sin tur kunde bidra till att organisationerna samlade in mer pengar och effektiviserade sitt arbete.

När det gäller professionalisering eller kommersialisering generellt så tänker jag att det är någonting positivt. /.../ av de pengarna som vi behåller så ska vi nyttja dem väldigt effektivt. /.../ det kan man inte basera på ideella krafter, vi tar in någon som skulle vilja jobba med marknadsföring här men som inte har någon kunskap om det. Då skulle vi inte använda de [X]% som vi behåller från insamlingen till administration på bästa sätt. Så där måste vi vara superprofessionella. Vi måste minst ha lika stora krav på att få pay-back på investeringar som man har i ett företag. Verkligen. Så att jag tycker att man ska se det som positivt att vi har blivit mer professionella.

Frågan kring professionalisering utvecklades även under intervjuerna till att handla om vilket handlingsutrymme i fråga om metoder som intervjupersonerna tyckte att de kunde använda sig av i sin kommunikation. En tanke var att organisationerna möjligtvis medvetet försökte välja bort metoder som vanligtvis förknippades med kommersialism. Detta var dock ingenting som intervjupersonerna bekräftade. Tvärtom verkade deras utgångspunkt vara väldigt kommersiell då det var de ekonomiska aspekterna som framförallt var styrande, något som en intervjuperson beskrev på följande sätt: ”hur mycket vi betalar [för] själva medieinvesteringen, för själva utrymmet, är ju inte väsentligt utan det är hur mycket det ger tillbaka.”

Detta återspeglar i första hand en företagsekonomisk syn, snarare än enbart ideologiska intressen. Samma synsätt framkom även i citatet innan då organisationen självmant nämner ”pay-back på investeringar”, vilket intervjupersonen

verkar betrakta som ett bra sätt att mäta en insats. Genom anammandet av dessa metoder löper organisationerna en uppenbar risk att uppfattas som kommersiella. Detta menar Ritchie m.fl. (1998) skulle kunna leda till ett vikande förtroende och därmed ett svagare stöd. Samtidigt är det svårt för organisationerna att synas och lyfta de frågor de driver om de inte kan använda kommersiella kanaler för att nå ut. Det uppstår således ett dilemma kring att bedriva ideell verksamheten och samtidigt överleva rent ekonomiskt. Denna problematik återspeglar Tonkiss & Passeys (1999) resonemang kring att det är skillnad på ”doing well” och ”doing good”, vilket presenterades i problemdiskussionen. Överlag verkade dock organisationerna inte reflektera nämnvärt kring risken med att uppfattas som kommersiella och det framstod därför som att de inte upplever detta dilemma. Därigenom framstår resonemanget kring att det är orättfärdigt för ideella organisationer att investera i marknadsföringskampanjer och liknande, då det kan betraktas som ett oförsvarbart sätt att använda insamlade medel på, som ett förenklat resonemang. För att bidra till nytta inom sina verksamhetsområden, krävs det att organisationerna lyckas samla in stora summor pengar, något som i sin tur kräver sina metoder. Även om organisationerna bedriver en verksamhet där humanitära insatser är syftet, använder de metoder och utvärderar sina insatser utifrån de företagsekonomiska spelregler som finns. Beskrivningen av ideella organisationer och deras syften bör kanske därför snarare förstås ur ett marknadsekonomiskt perspektiv, då det är den verklighet de verkar i, såväl som ur ett ideologiskt perspektiv då det är grunden för deras verksamhet.

Även om organisationerna använde kommersiella metoder fanns också en viss medvetenhet kring att de kunde skapa problem kring deras image. Även om de använde samma metoder eller kanaler (tv-reklam, tidningsannonser o.s.v.) så påpekade de att själva utförandet kunde anpassas så att det ger ett mindre kommersiellt, eller snarare mindre påkostat, intryck.

Vi måste vara väldigt, väldigt försiktiga med våra resurser, vilket betyder att vi kanske inte kan gå ut med en reklamkampanj. Alltså vi ska ju göra vårt varumärke synligt men det måste ju göras med en oerhörd försiktighet, långsiktighet, klokskap och så vidare. /.../ vi får inte misslyckas när vi väl är ute och visar upp oss. /.../ vi kan inte liksom ha stora flashiga reklamkampanjer, vi måste /.../ vara kreativa men får ju inte vara bling bling.

En annan intervjuperson var inne på samma spår men tillade också att det som ser enklare ut inte nödvändigtvis är billigare: ”det får inte se exklusivt ut för då reagerar folk negativt liksom. Sen behöver det inte, det är ju inte alltid så /.../ att det är billigare att göra det enkelt. Faktiskt”. Detta kan framstå som något ironiskt då syftet är att kommunicera att organisationen är ansvarsfull och effektiv. En del i det är då att göra en kampanj som uppfattas som enkel men som i själva verket kan vara mer påkostad, med hänsyn till att det inte får se påkostat ut. Således kan det kommersiella utrymmet inte nyttjas utan att hänsyn tas till hur det kan uppfattas av intressenterna. Organisationerna upplever alltså att det finns en risk med ett till synes kommersiellt agerande, vilket kan kopplas till deras förtroende som ideella aktörer.

Professionaliseringen förklarades också med resonemanget att det inte går att bedriva ett effektivt biståndsarbete om det inte finns en väl fungerande och kompetent organisation, vilken i sin tur naturligtvis innebär ett visst resursanspråk. Detta var något som en intervjuperson såg som så självklart att intervjupersonen nästan förlöjligade att det var något som skulle kunna ske på annat sätt. Intervjupersonen visade dock en viss medvetenhet kring att det i allmänhetens ögon kan betraktas som obefogat att uppemot 25 procent av insamlade medel kan stanna inom organisationen.

Man kan också säga att alternativet skulle vara att du försöker hitta ett konto i Afrika där du sätter in pengarna på också får du se om du tycker att det blir ett bra sätt. Att det blir bra bistånd och utveckling av det, det blir det inte. /.../ för att de där pengarna man ger ska komma till rätta så krävs det att man har en ekonomiansvarig som har koll på att pengarna överförs på rätt sätt. /---/ Men det är klart att det är någonting man hela tiden måste förklara.

I detta citat är betydelsen av att kommunicera med intressenterna uppenbar. Organisationerna kan inte bara agera på det sätt som de tror att biståndsarbetet fungerar bäst, utan de måste även se till att kommunicera med sina intressenter för att inte riskera att förlora förtroendet. Samtidigt uppgav några av intervjupersonerna att de upplever att förståelsen och kunskapen hos allmänheten, kring att administrationskostnader är oundvikligt och inte enbart någonting negativ, är väldigt låg. Det verkade dock som att denna vetskap var någonting som organisationerna nöjde sig med att bekymra sig om snarare än att de utvecklade strategier för att påverka allmänhetens uppfattning. En förklaring till varför de inte väljer att lyfta upp problematiken kring administrationskostnader kan vara att frågans komplexitet riskerar att göra mer skada än nytta. Att ringa in vad som är en administrationskostnad är inte enkelt och att försöka kommunicera frågan kan således leda till ytterligare ifrågasättande snarare än ökad legitimitet. En intervjuperson beskrev detta på följande sätt:

Nej, ibland kanske det är lite feghet. /.../ genom att inte prata om administrationen så är det liksom ingen fråga. När vi lyfter frågan så blir det också en 'jaha'. Om vi säger; kolla det är jättebra vi har bara [X]% till administration och det använder vi för det här, det är ju bra. Så är det helt plötsligt någon som kommer på att 'jaha [X]... det var dåligt'. Jag tror att många organisationer i den här branschen är lite fega på att liksom slå näven i bordet och säga att vi är stolta över att vi har administration för annars hade vi ingen kontroll på de här pengarna, annars skulle vi inte haft någon kvalitet i vårt arbete. Att administration är liksom kvalitet, effektivitet och kontroll.

Hur bidragen används och förvaltas menade intervjupersonerna således spelar en central roll för att de ska uppfattas som legitima. I denna process spelar förtroendet således en nyckelroll, då organisationer som betraktas som transparenta säkerligen också får ett starkare förtroende.

4.1.5 Likriktning

Organisationerna verkade överlag inte betrakta konkurrensen som någonting negativt, tvärtom uttryckte en intervjuperson att marknaden är så pass stor att fler därför borde ha möjlighet att ge. På frågan om intervjupersonerna tycker att konkurrenssituationen har förändrats under de senaste åren så svarade en intervjuperson så här: ”den [ideella sektorn] börjar bli mycket mer mainstream, alltså vi börjar likna varandra mer och mer.” Detta leder in på ett intressant spår då flera intervjupersoner kände igen sig i den beskrivningen och verkade betrakta utvecklingen med viss oro. Exempelvis menade en intervjuperson att när de har lyckat utveckla sin ”produkt” och tagit fram ett nytt koncept, var det vanligt att de andra organisationerna följde efter i samma spår. En intervjuperson var noga med att påpeka hur viktigt det är att positionera sig och hur likriktningen annars kan gå ut över hela sektorn: ”man vinner ingenting om alla gör exakt likadant. Då skjuter man alla i foten liksom och själv så haltar man fram. Man måste hitta sin egen position”

En förklaring till varför organisationerna i allt högre utsträckning tar efter varandra förklarades med att rådande konkurrenssituation gjort organisationerna mer medvetna om varandra, vilket har lett till att de också börjat snegla på varandras aktiviteter. Resultatet av detta kan leda till att det blir svårt att särskilja organisationerna från varandra och att deras varumärken därmed urvattnas. Organisationerna riskerar då att gå miste om de positiva effekter som ett starkt varumärke kan ge, vilket innebär att de slösar sina resurser då varumärkesarbetet blivit poänglöst.

I kontrast till denna beskrivning påpekades det även att det finns ett hänsynstagande organisationerna emellan. Exempelvis undvek man att gå in i varandras kampanjmånader, köpa reklamtid i samband med att en annan organisation ordnade ett TV-inslag eller köpa sökord på ”google” vilka associeras med en annan organisation. Bakgrunden var med respekt för givarna, genom att inte göra det alltför svårt att särskilja organisationerna men även utifrån ett ömsesidigt hänsynstagande organisationerna emellan. Av samma anledning verkade det även finnas en slags etisk kod, vilket innebär att organisationerna inte talar negativt om eller svartmålar varandra. Det framstår således som att organisationerna försöker undvika att sänka varandra samtidigt som deras aktiviteter, mer eller mindre medvetet, blir mer likriktade vilket kan leda till att det är just det som de riskerar att göra.

4.2 Resultat från innehållsanalysen

Nedan följer analysen av välkomstbrevens, där det framförallt studeras vad och på vilket sätt organisationerna har valt att kommunicera med givarna.

4.2.1 Visar tacksamhet

Ett tema som är genomgående för alla breven är att organisationerna tackar för att givaren har bestämt sig för att bidra. Hur de tackar varierar dock. Några av organisationerna formulerar det som att de som organisation är mottagare av

stödet; ”tack för att du valt [X]”, ”Tack för att du har valt att bli fadder i [X]”. Medan andra formulerar det som att det är barnen som är mottagarna av stödet; ”TACK för att du kämpar på barnens sida”, ”Tack för att du bidrar till att ge barn i världen en bättre framtid”. Att hänvisa till att det är barnen som är mottagarna kan ses som ett sätt för organisationerna att lyfta fram att det är för dem de jobbar och att stödet till organisationen i sig inte är det primära. Bidragsgivarens motiv till att stödja organisationerna är rimligtvis att de hjälper utsatta barn och vuxna världen över. Fanns inte detta behov vore det inte heller relevant att stödja organisationen. Därför verkar det mer logiskt att kommunicera till givaren att det är bidragsmottagaren som är tacksam för stödet och inte organisationen.

4.2.2 Uppmuntrar till fortsatt kontakt

Något som lyfts fram av flera av organisationerna är att de strävar efter att jobba långsiktigt. På en djupare nivå kan det ses som ett försök att skapa lojala bidragsgivare, då organisationerna antyder att bidragen behövs under längre tid och att det därför inte är tillräckligt med enskilda gåvor.

Organisationerna uppmanar även mer explicit till fortsatt kontakt med bidragsgivaren. En organisation upplyser givaren om att denne kan registrera sin mejladress så att organisationen kan fortsätta skicka information. En annan organisation hänvisar till en info-mejl samt ett telefonnummer dit bidragsgivaren kan vända sig vid frågor eller funderingar med tillägget att de ”blir glada av att höra av” givaren. En tredje organisation erbjuder en personlig kontakt med direktnummer och mejladress dit bidragsgivaren kan vända sig för att exempelvis skraddarsy vilka utskick denne vill ta del av. Detta ger ett personligt intryck och skapar en form av närhet då bidragsgivaren inte behöver ringa en kundtjänst eller via en växel. Steget för bidragsgivaren att ta kontakt med organisationen upplevs därmed förmodligen som mindre.

Uppmaningen till fortsatt kontakt kan ses som att organisationerna strävar efter att inleda en relation med givarna. Kontaktsökandet kan dock ses som passivt då det förutsätter att bidragsgivaren har en fråga eller en fundering för att höra av sig till organisationen. Det skapas således en tröskel för givaren att upprätthålla kontakten med organisationen. Känslan blir därför att organisationerna är nöjda med att skicka ut information till bidragsgivaren och att de inte vill ha någon mer kontakt om det inte finns en specifik fråga eller fundering. Om målet är relationsskapande, kan första kontakten genom brevet därför ses som en svaghet.

4.2.3 Visar att bidragsgivaren gör skillnad

Att givaren gör skillnad genom sitt bidrag är ett budskap som är genomgående för organisationerna. En organisation skriver att: ”Ditt stöd /.../ är en förutsättning för vårt långsiktiga arbete” och följer upp det med att nämna ett lyckat projekt. Detta kan ses som ett sätt att lyfta fram att organisationen inte bara säger sig kunna förbättra situationen för några utsatta genom givarens stöd, de kan också visa resultat som ”bevisar” att det faktiskt är så. En annan organisation skriver relativt

utförligt om att stödet inte enbart går till ett enskilt barn utan att det används för att utveckla hela samhället där barnet lever. På detta sätt visar organisationen att den jobbar långsiktigt och brett med att förändra och inte med kortsiktiga punktinsatser, vilket ökar trovärdigheten, något som i sin tur är positivt för förtroendet.

Organisationerna är mer eller mindre specifika då det talar om vad stödet går till. En av organisationerna säger att stödet går till ”internationellt katastrofarbete” och ”vårt sociala arbete i Sverige” medan en annan säger sig hjälpa och rädda barn. Båda dessa är exempel på väldigt generella beskrivningar som egentligen inte säger särskilt mycket. Ur förtroendesynpunkt kan det ses som en svaghet, då det kan skapa en osäkerhet hos givaren hur bidragen egentligen används. En annan organisation säger att stödet kan gå till att ”köpa skolböcker till barn i Sudan” medan en annan organisation utförligt skriver om vad som krävs för att ett barn ska må bra och direkt följer upp beskrivningen med att det är det som organisationen bidrar till. Exempelen visar hur det är möjligt att på ett konkretare sätt visa hur bidragen används, vilket kan minska osäkerheten hos givaren.

4.2.4 Vi är stora och därmed bra – eller?

En av organisationerna nämner att de jobbar med att påverka kommunpolitiker såväl som FN-representanter vilket antyder att de jobbar lokalt såväl som internationellt. Organisationens resurser och därmed möjlighet att förändra kan därför tolkas som stora. En annan organisation nämner att bidragsgivaren blir en ”del av världens största mänskliga nätverk”, vilket kan ses som att organisationen försöker spela på sin storlek. Att vara störst behöver dock inte automatiskt betyda att man är bäst, det skulle dock kunna inge förtroende då det ger en signal till bidragsgivaren att organisationen lockar många människor, vilket tyder på att fler tycker att organisationen är bra. En annan av organisationerna använder en liknande strategi då de understryker att de jobbar med ”ALLA” barn. Detta skulle kunna tolkas som ett sätt att kontrastera sig mot fadderorganisationerna som har ett annat arbetssätt, vilket mer riktar sig till utvalda barn och samhället runt omkring dem. Strategin kan bidra till ökad trovärdighet då det visar att organisationen inte väljer ut vissa barn, samtidigt kan det verka orealistiskt och naivt att påstå att *alla* barn blir hjälpta. En av fadderorganisationerna uttrycker istället att de jobbar med hela samhällen men med utgångspunkt från enskilda barns situation. Detta kan ses som ett holistiskt arbetssätt som antyder att organisationen tar komplexiteten i frågorna på allvar, vilket ger ett trovärdigt intryck.

4.2.5 Externa kontakter och kontrollanter

En organisation har valt att lista ett antal samarbetsorganisationer och att nämna att organisationen ingår i ett internationellt nätverk. En tolkning är att organisationen, genom att sätta sig i ett sammanhang med andra liknande organisationer, visar att de är att lita på och även att de genom olika samarbeten kan betraktas som större än den egna organisationen. Att använda utomstående

organisationer och siffror kan ses som ett sätt att skapa förtroende då orden inte kommer från organisationen själv. På samma sätt har en organisation valt att lyfta mer hårda fakta som att de granskas av svensk Insamlingskontroll (SFI).

4.2.6 Du är inte ensam

En organisation lyfter fram att den har över X-antal tusen faddrar, vilket signalerar till bidragsgivaren att den inte är ensam. Att så många andra har valt att stödja organisationen kan därmed vittna om att organisationen är bra och stärker på så vis trovärdigheten. En risk med att använda den typen av siffror kan vara om andra organisationer redovisar ett större antal givare, vilket får den aktuella siffran att blekna. I det fall där det rör sig om ett stort antal är frågan om det verkligen påverkar trovärdigheten om en annan organisation skulle visa sig ha ett något större antal? Ett retoriskt knep kunde därför vara att tala i termer av den största, den mest effektiva, flest faddrar per anställd osv. På så sätt kunde organisationen använda siffrorna så att det alltid gynnade dem. Ett hinder för detta skulle kunna vara de etiska koder som lyftes fram under intervjuerna, där man exempelvis inte vill uttrycka sig på någon annan organisations bekostnad. Detta förhållningssätt kan i sig inge trovärdighet då organisationerna undviker fula knep eller att svartmåla varandra, vilket kan vara negativt för förtroendet för organisationerna.

4.2.7 Språkets betydelse

Språket i breven ser väldigt olika ut. I några av breven är språket enklare och på gränsen till talspråk medan det i andra fall innehåller ett mer högravande och formellare språk. Exempel på detta är att bidragen ”kommer barnen tillgodo” istället för att uttrycka det som att de används för att hjälpa barnen. Ett annat exempel är att bidragsgivaren ombeds att lämna sin e-post för att organisationen ska kunna ”sända information /.../ på elektronisk väg” vilket kunde ha formulerats som att lämna din mejladress så mejlar vi dig ytterligare information. Ett formellt språk kan ge en känsla av auktoritet men kan också distansera läsaren likväl som att det motsatta kan tänkas gälla ett informellare språk.

Flera ord och formuleringar kan tolkas som att de är tänkta att appellera bidragsgivarens empati. Exempel på detta är formuleringen ”vetskapen om att någon i ett land långt borta bryr sig om just honom eller henne” eller att ”Barn behöver veta att de får stanna, att de inte har ett bäst-före-datum”. Att väcka känslor hos bidragsgivaren kan vara ett försök att stärka bandet till givaren genom att få denne att känna sig behövd, vilket borde attrahera givaren mer än de brev som enbart är informativa och sakliga.

En organisation adresserar bidragsgivaren med för och efternamn vilket ger en personlig ton, samtidigt som användandet av efternamn kan ge ett formellt intryck. I de andra breven benämns bidragsgivaren mer anonymt som exempelvis ”fadder”. Breven är i flera fall underskrivna av generalsekreteraren, vilket ger ett formellt intryck och en viss dignitet, medan en annan organisation har valt att skriva under med en person som saknar titel.

4.2.8 Alla vet väl vad vi vill?

Överlag rör sig organisationernas målsättningar kring breda och samhällsomsorgsrelaterade mål som att ”förbättra förhållandena för barn i utsatta situationer världen över”, ”förbättra många människors liv”, eller att ”kämpa för ALLA barn”. Denna typ av målsättning kan ses som visionär och ambitiös men riskerar också att bli ifrågasatt, då målen inte kan ses som realistiska inom överskådlig tid. Det man som läsare efterlyser är därför hur organisationen exempelvis tänker sig vilja kämpa för barnen, vad det innebär för dem. Handlar det om mat för dagen, möjlighet att gå i skola, tillgång till sjukvård eller något annat? Formuleringen: ”att förbättra många människors liv” är också ett bra exempel på en alltför bred och vag målsättning, då den är så generell att i stort sett vad som helst ryms inom den. Krasst kan det innebära att sponsra en plastikoperation för en medelålders kvinna, likväl som att bidra med näringsdryck till ett svältande barn.

Det är olyckligt att målsättningarna inte tydligare presenteras eller i alla fall exemplifieras, då det hade kunnat hjälpa läsaren att förstå vad organisationerna fokuserar på och hur de prioriterar sina insatser. Kanske är förklaringen att de överlag betraktar sig själva som så pass kända att de inte behöver någon närmare beskrivning. Några av dem följer dock upp målsättningarna genom att lista konkreta åtgärder som de vill jobba för, vilka kan ses som betydligt mer realistiska och genomförbara. Sammanfattningsvis ger organisationerna således ett intryck av att jobba brett vilket vittnar om stora ambitioner, samtidigt som det sker på bekostnad av vad som kan upplevas som genomförbart.

4.2.9 Vi gör skillnad!

I breven går det generellt inte att bedöma organisationernas resultat- och måluppfyllelse. Istället är läsaren hänvisad till ytterligare material som i vissa fall finns bifogat. Att organisationerna hänvisar till detta material kan ses som att de har uppnått resultat som de gärna lyfter fram, vilket kan antas vara förtroendeskapande. I några av breven informeras bidragsgivaren om att denne fortlöpande kommer att få information, genom brev eller mejl, om de projekt som personen är med och stödjer, vilket kan ses som ett sätt att visa på organisationens effektivitet. Hur frekvent denna information kommer att skickas framgår dock inte alltid.

En av organisationerna hänvisar till en bifogad publikation som redogör för förra årets resultat, vilket gör att bidragsgivaren relativt enkelt kan skapa sig en bild av vad organisationen har åstadkommit sedan tidigare. I samma brev får bidragsgivaren även information om att denne kommer att få en återrapportering tre gånger per år, vilket kan ses som ett sätt att visa på organisationens effektivitet. I motsats till detta relativt informativa brev, saknar ett av breven helt information kring tidigare resultat och någon hänvisning till ytterligare material. Det finns inte heller någon information kring om något mer material kommer att skickas ut till bidragsgivaren. Snarare framstår det som att det är upp till bidragsgivaren att skriva till sitt fadderbarn och därigenom få ett tecken på att bidraget når fram och gör skillnad eller på annat sätt ta kontakt med organisationen.

4.2.10 Vart går givarnas pengar?

Hur bidragen används var något intervjupersonerna lyfte som centralt för att skapa förtroende. Att redogöra för hur stor del av de insamlade medlen som går till verksamheten respektive administrationskostnader kan ge ett transparent intryck, vilket kan öka förtroendet. Samtidigt kan det för en oinvigd verka konstigt att inte alla insamlade medel går till verksamheten. Detta kan väcka frågor och oro kring hur givarens bidrag förvaltas vilket kan skada förtroendet. Under intervjuerna framkom att diskussionen kring administrationskostnader och insamlingskostnader upplevs som obekvämt av flera av organisationerna och att många hellre väljer att inte kommentera det för att frågorna inte ska dyka upp. I detta fall har organisationen valt en mellanväg genom att tala om hur mycket som går till verksamheten samtidigt som den övriga delen förblir okommenterad och osynlig. Ur ett förtroendeperspektiv hade det troligtvis varit bättre om organisationen redovisat hur mycket som går till verksamheten men även kort kommenterat hur den övriga delen av bidragen kommer till nytta.

Överlag visade sig organisationerna vara dåliga på att redogöra för hur bidragen används. I likhet med det som tagits upp under tidigare avsnitt av innehållsanalysen beskrivs aktiviteterna i grova drag vilket gör att beskrivningarna skulle kunna passa in på vilken biståndsorganisation som helst. Ett exempel är en organisation som säger sig använda bidragen till att förändra världen, då givaren genom att stödja ett fadderbarn även är med och förändrar hela samhällen. Det som nämns är utbildning, hälsa och försörjning men det specificeras inte närmare exempelvis på vilket sätt, vad det innebär och till vem stödet riktas sig till. Däremot antyder beskrivningen att organisationen arbetar holistiskt, då den inte enbart hjälper enskilda individer utan där hela samhällen utvecklas, vilket ger ett seriöst intryck. Samtidigt är det som läsare svårt att få en förståelse för hur detta arbete i praktiken går till, då beskrivningen är mycket generellt. En annan organisation beskriver sina insatser i några få meningar med många exempel och lyckas på så sätt ge en tydlig bild kring vad organisationen jobbar med. Denna tydlighet kan antas ha positiva effekter på förtroendeskapaandet då det minskar osäkerheten kring om och hur bidragen gör nytta.

Sammanfattningsvis är känslan att organisationerna överlag förväntar sig eller utgår från att givaren redan vet vad deras bidrag går till. En förklaring till det skulle kunna vara att bidragsgivaren som får välkomstbrevet redan har tagit ett beslut att stödja organisationen. Utifrån teorin om att ett viktigt steg i en köpprocess är att kunden känner sig nöjd med sitt beslut, är det rimligt att anta att en bidragsgivare vill känna samma känsla för att bli motiverad att stödja organisationen i fortsättningen. Därför vore det troligtvis fördelaktigare för organisationerna att tydligare visa vart de insamlade medlen går samt vilken viktig del av verksamheten som bidragsgivaren utgör.

5. Diskussion och slutsatser

I följande avsnitt förs en diskussion utifrån resultaten från analyserna, vilket leder fram till att studiens frågeställningar besvaras.

5.1 Hur ser organisationerna på förtroendeskapande utifrån ett kommunikationsperspektiv?

Organisationerna är överens om att förtroendet är avgörande för dem som ideella aktörer. Bland annat nämndes att de är i ”förtroendebranschen”. Hur de sedan lät förtroendevariabeln genomsyra kommunikationsarbetet varierade. En intervju-person menade att förtroendenaspekten alltid finns med i bakhuvudet eftersom det är en så grundläggande och självklar del. En annan ansåg att förtroendet snarare är en följd av ett i övrigt gott arbete och att det därigenom inte är något organisationen särskilt kan jobba med. En tredje intervju-person påpekade att det är en sak att ha en väl fungerande verksamhet medan det är någonting annat att lyckas kommunicera detta. Påståendet indikerar således att en organisation egentligen kan förtjäna ett starkt förtroende men inte inneha det på grund av att den inte lyckas kommunicera sina förtroendebyggande kvaliteter.

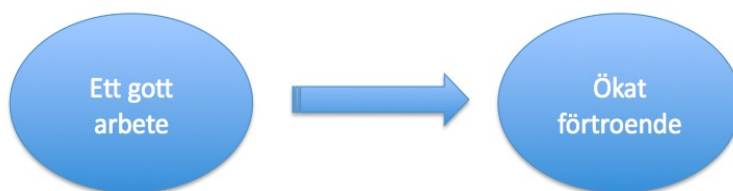
Några av intervju-personerna påvisade en medvetenhet kring kommunikationens betydelse för förtroendeskapande och lyfte även fram att förtroende är centralt för dem som ideella aktörer. För att det förtroendeskapande arbetet inte ska riskera att bli bortglömt eller lämnat åt slumpen, kan det förväntas att organisationerna har utvecklat strategier kring hur förtroendekommunikationen ska hanteras. Resultatet visade dock att organisationerna i dagsläget i mycket liten utsträckning har några särskilda strategier kring detta.

5.2 Vilka kommunikationsstrategier använder organisationerna i syfte att skapa förtroende?

I analysen av breven framkom det att organisationerna överlag är dåliga på att beskriva sin verksamhet och hur de insamlade medlen egentligen används, trots att det under intervjuerna framkom att det sågs som en viktig del för förtroendeskapandet. Det verkade dock finnas en medvetenhet kring hur olika val kan inverka på förtroendet för organisationen. Detta arbete verkade dock främst styras av ett slags ”sunt förnuft”. Exempelvis nämnde en intervju-person att de i utformandet av kampanjmaterial medvetet undvek att materialet såg för påkostat ut, med förtroendenaspekten i åtanke. En annan intervju-person lyfte fram att de strävade efter att vara så transparenta som möjligt med anledning av att det kunde vara positivt för förtroendet. Således påverkades kommunikationsarbetet till viss del med hänsyn till förtroendenaspekten.

Bakgrunden till att organisationerna i liten utsträckning jobbar strategiskt med förtroendeskapande, kan förklaras utifrån att de överlag ser på förtroende som en konsekvens av ett i övrigt gott arbete. Ett alternativt synsätt skulle placera förtroende i centrum för att sedan ta fram strategier kring hur förtroendet kan stärkas. En annan förklaring är att kommunikationsarbetet i några organisationer sågs som en stödfunktion snarare än en huvudprocess, vilket begränsar möjligheterna till ett strategiskt kommunikationsarbete. En förutsättning för att organisationerna ska kunna utveckla ett strategiskt arbete kring förtroendeskapande är således att kommunikationsavdelningen får en större betydelse än som stödfunktion.

Det finns därför en tillsynes stor utvecklingspotential kring organisationernas förtroendekommunikation. Nedan presenterar två figurer som jag har tagit fram i syfte att visa på ett icke-strategiskt (passivt) respektive ett strategiskt (aktivt) förhållningssätt på förtroendeskapande.



Figur 1.1 Det passiva förhållningssättet



Figur 1.2 Det aktiva förhållningssättet

5.3 Hur beskriver organisationerna sina möjligheter att som ideella aktörer arbeta med kommunikationsaktiviteter i syfte att skapa förtroende?

Organisationerna verkade inte se några direkta svårigheter eller begränsningar i kommunikationsarbetet, utifrån att de är ideella aktörer. Samtidigt framkom det att några av dem upplever att deras utrymme till viss del begränsas av att de kan bli ifrågasatta om de genomför kampanjer, vilka är alltför kommersiellt förknippade. Beskrivningen av den ideella sektorn som alltmer professionaliserad eller kommersialiserad, är en beskrivning som organisationerna inte protesterar emot och inte heller ser som någonting uteslutande negativt. De påpekades även att det är problematiskt att hitta personal med rätt kompetens och som dessutom vill jobba ideellt, eller med löner som är långt ifrån marknadsmässig. Det innebär att organisationerna måste kunna betala de löner som krävs för att kunna rekrytera

personer med rätt kompetens. Detta kan således ses som en pådrivande faktor till att organisationerna blir alltmer marknadsorienterade. Att använda sig av ett varumärkesarbete och marknadsföring för att omsätta större summor pengar, genom en ökad räckvidd, kan därför ses som en nödvändighet. Insamlingsarbetet är således inte gratis och för att samla in pengar krävs investeringar i exempelvis marknadsföringskampanjer, något som intervjupersonerna menar ställer höga krav på noggranna kalkyleringar. Detta eftersom en olönsam investering riskerar ett ifrågasättande från allmänheten, vilket kan skada förtroendet. Samtidigt vill jag påpeka att även en lönsam investering kan ifrågasättas om inte allmänheten har förståelse för på vilka grunder den görs, något som intervjupersonerna inte diskuterade lika självklart.

Då administrations- och insamlingskostnader kom på tal, kunde en viss frustration anas hos vissa av intervjupersonerna då de menar att det finns en kunskapslucka hos allmänheten kring vad administrationskostnader är och varför dessa kostnader är nödvändiga. Organisationernas strategi verkar dock vara att lägga locket på och inte kommentera kostnaderna i kommunikationen. Samtidigt väljer några organisationer att redovisa andelen som går till verksamheten (indirekt administrationskostnaderna). Således används dessa siffror delvis, förmodligen i syfte att visa på effektivitet, samtidigt som organisationerna inte verkar vilja lyfta diskussionen på allvar och förklara varför dessa kostnader tillkommer. En mer långsiktig strategi kunde därför vara att öppna upp för en diskussion, för att därigenom få en ökad förståelse och acceptans hos de befintliga såväl som bland de potentiellt nya givarna. Något som återigen borde kopplas till en övergripande förtroendekommunikationsstrategi.

Genom att organisationernas fokus är så starkt inriktat på insamling är det inte konstigt att de framförallt är intresserade av att mäta aktiviteterna utifrån ekonomiska termer. Liao (2000) beskriver den största skillnaden mellan ideell och kommersiell verksamhet som att den senare främst definierar sig utifrån avkastningen på investerat kapital, ett glapp som dock tillsynes verkar krympa. Beskrivningen av ideella organisationer och deras syften bör därför snarare förstås ur ett marknadsekonomiskt perspektiv, då det är den verklighet de verkar i, såväl som ur ett ideologiskt perspektiv, vilket är grunden för deras verksamhet.

6. Förslag till vidare forskning

I inledningen av denna studie introducerade jag begreppet *förtroendekommunikation*, vilket avser kommunikation som syftar till att skapa förtroende. Genom föreliggande studie är min förhoppning att jag har visat på hur förtroendekommunikation kan förstås och framförallt hur den kan fungera som en strategisk resurs i en organisation. Det vore dock intressant att studera förtroendekommunikation genom att anta ett givarperspektiv. Det vore också intressant att studera hur allmänhetens syn på ideella organisationer påverkas av att de blir alltmer marknadsinriktade samt vilka konsekvenser det får.

7. Referenser

Tryckta källor

- Alvesson, M. & Billing, Y.D. (1999). *Kön och organisation*. Lund: Studentlitteratur.
- Andreasen, A.R. & Kotler, P. (2008). *Strategic marketing for nonprofit organizations*. (7. ed.) Upper Saddle River, N.J.: Pearson/Prentice Hall.
- Bacharach, M. & Gambetta, D. (2001). Trust in Signs. I Cook, K.S. (red.) (2001). *Trust in society*. New York: Russell Sage Foundation.
- Bachmann, R. & Zaheer, A. (red.) (2006). *Handbook of trust research*. Cheltenham: Edward Elgar.
- Banerjee, S., Bowie, N.E. & Pavone, C. (2006). An ethical analysis of the trust relationship. I Bachmann, R. & Zaheer, A. (red.) (2006). *Handbook of trust research*. Cheltenham: Edward Elgar.
- Beck, U. (1992). *Risk society: towards a new modernity*. London: Sage.
- Beckert, J. (2006). Trust and markets. I Bachmann, R. & Zaheer, A. (red.) (2006). *Handbook of trust research*. Cheltenham: Edward Elgar.
- Currall, S.C. & Inkpen, A.C. (2006). On the complexity of organizational trust: a multi-level co-evolutionary perspective and guidelines for future research. I Bachmann, R. & Zaheer, A. (red.) (2006). *Handbook of trust research*. Cheltenham: Edward Elgar.
- Dahlén, M. & Lange, F. (2003). *Optimal marknadskommunikation*. (1. uppl.) Malmö: Liber ekonomi.
- Demokratiutredningen (2000). *En uthållig demokrati!: politik för folkstyrelse på 2000-talet : Demokratiutredningens betänkande*. Stockholm: Fritzes offentliga publikationer.
- Egan, J. (2004). *Relationship marketing: exploring relational strategies in marketing*. (2. ed.) Harlow: Financial Times Prentice Hall

- Ekström, M. & Larsson, L. (red.) (2010). *Metoder i kommunikationsvetenskap*. (2. uppl.) Lund: Studentlitteratur.
- Esaiasson, P. (2007). *Metodpraktikan: konsten att studera samhälle, individ och marknad*. (3., [rev.] uppl.) Stockholm: Norstedts juridik.
- Ewing, M.T. & Napoli, J. (2005). *Developing and validating a multidimensional nonprofit brand orientation scale*. Journal of Business Research. Vol 58, Nr 6. s. 841-853.
- Gakin, K. (1999). *Blurred vision: Public trust in charities*. International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing. Vol 4, Nr 2. s. 163-178.
- Gargiulo, M. & Ertug, G. (2006). The dark side of trust. I Bachmann, R. & Zaheer, A. (red.) (2006). *Handbook of trust research*. Cheltenham: Edward Elgar.
- Giddens, A. (1996). *Modernitetens följder*. Lund: Studentlitteratur.
- Griffiths, M (2005). *Building and rebuilding charity brands: the role of creative agencies*. International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing. Vol 10, Nr 2. s.121-132.
- Gummesson, E. (1999). *Total relationship marketing: [rethinking marketing management:] from the 4Ps- product, price, promotion, place- of traditional marketing management to the 30Rs- the thirty relationships- of the new marketing paradigm*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Gummesson, E. (2002). *Relationsmarknadsföring: från 4 P till 30 R*. (3., rev. uppl.) Malmö: Liber ekonomi.
- Hankinson, P. (2001). *Brand orientation in the charity sector: A framework for discussion and research*. International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing. Vol 6, Nr 3. s. 231-242.
- Holme, I.M. & Solvang, B.K. (1997). *Forskningsmetodik: om kvalitativa och kvantitativa metoder*. (2., [rev. och utök.] uppl.) Lund: Studentlitteratur.
- Janowicz, M. & Noorderhaven, N. (2006). Levels of inter-organizational trust: conceptualization and measurement. I Bachmann, R. & Zaheer, A. (red.) (2006). *Handbook of trust research*. Cheltenham: Edward Elgar.
- Jobber, D. & Fahy, J. (2006). *Foundations of marketing*. (2. ed.) Maidenhead: McGraw-Hill Education.
- Johansson, I., Jönsson, S.A. & Solli, R. (red.) (2006). *Värdet av förtroende*. (1. uppl.) Lund: Studentlitteratur.

Johansson, P.Z. (2006). Skandal!: att förlora och återfå andras förtroende. I Johansson, I., Jönsson, S.A. & Solli, R. (red.) (2006). *Värdet av förtroende*. (1. uppl.) Lund: Studentlitteratur.

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

Ledingham, J.A. (2006). Relationship Management: A General Theory of Public Relations. I Botan, C.H. & Hazleton, V. (red.) (2006). *Public relations theory II*. Mahwah, NJ: Erlbaum.

Liao, M.N., Foreman, S. & Sargeant, A. (2000). *Market versus societal orientation in the nonprofit context*. International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing. Vol 6, Nr 3. s. 254-268.

Nooteboom, B. (2006). Forms, sources and processes of trust. I Bachmann, R. & Zaheer, A. (red.) (2006). *Handbook of trust research*. Cheltenham: Edward Elgar.

Patterson, S.J. & Radtke, J.M. (2009). *Strategic communications for nonprofit organizations: seven steps to creating a successful plan*. (2nd ed.) Hoboken, N.J.: Wiley.

Pelsmacker, P.D., Geuens, M. & Bergh, J.V.D. (2005). *Foundations of marketing communications: a european perspective*. (1 uppl.) Harlow: Prentice Hall.

Ritchie, J.B., Swami, S. & Weinberg, C.B. (1998). *A brand new world for nonprofits*. International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing. Vol 4, Nr 1. s. 26-42.

Sandberg, K. (2009). *Trovärdighet: så bygger du förtroende*. Stockholm: Norstedt.

Sargeant, A. (2009). *Marketing management for nonprofit organizations*. (3. ed.) Oxford: Oxford University Press.

Sargeant, A., Ford, J.B. & West, D.C. (2006). *Perceptual determinants of nonprofit giving behaviour*. Journal of Business Research.

Sargeant, A., Foreman, L. & Liao, M.N. (2002). *Operationalizing the Marketing Concept in the Nonprofit Sector*. Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing. Vol 10, Nr. 2. s. 41-65.

Svensson, P. (1996). Förståelse, trovärdighet eller validitet? I Svensson, P. & Starrin, B. (red.) (1996). *Kvalitativa studier i teori och praktik*. Lund: Studentlitteratur.

Svensson, P. & Starrin, B. (red.) (1996). *Kvalitativa studier i teori och praktik*. Lund: Studentlitteratur.

Tench, R. & Yeomans, L. (red.) (2009). *Exploring public relations*. (2. ed.) Harlow, England: FT Prentice Hall.

Teorell, J. & Svensson, T. (2007). *Att fråga och att svara: samhällsvetenskaplig metod*. (1. uppl.) Stockholm: Liber.

Tonkiss, F. & Passey, A. (1999): *Trust, Confidence and Voluntary Organisations: Between Values and Institutions*. *Sociology*. Vol 33, Nr 2. 257-274.

Varey, R.J. (2002). *Marketing communication: principles and practice*. London: Routledge.

Wijkström, F. & Lundström, T. (2002). *Den ideella sektorn: organisationerna i det civila samhället*. Stockholm: Sober.

Nerman, L., Guldbrand, C. (2010). Samspelet mellan ideella organisationer och deras kontrollorgan – En studie kring redovisning för välgörenhetsorganisationer. Tillgänglig 2011-08-17 från: <http://bada.hb.se:80/handle/2320/6646>

Elektroniska källor

PWC. (2010) Inbjudan- Bästa årsredovisning inom ideella sektorn. Hämtad 2011-08-17 från: <http://www.pwc.com/se/sv/ideella/inbjudan-basta-arsredovisning-inom-ideella-sektorn.jhtml>

Swedbank Robur, (2010) Undersökning om svenska folkets attityder och givande till ideella hjälporganisationer, synen på ideella fonder samt inställningen till företagens samhälls- och miljöansvar. Hämtad 2011-08-17 från: <http://www.frii.se/pdf/gallupundersokning2010.pdf>

Swedbank Robur, (2011) Undersökning om svenska folkets attityder och givande till ideella hjälporganisationer, synen på ideella fonder samt inställningen till företagens samhälls- och miljöansvar. Hämtad 2011-08-17 från: http://www.frii.se/pdf/frii_huvudrapport.pdf

BILAGA 1: Största insamlarna 2009

FRII/EZ
13 mars 2010

Insamlingsresultat 2009 (milj kr) – de tio största insamlarna Preliminära siffror

	<u>2009</u>	<u>2008</u>
Unicef Sverige	479	414
Cancerfonden	433	427
Rädda Barnen	407	392
Röda Korset	348	330
SOS-Barnbyar	220	210
Läkare Utan Gränser	204	195
Plan Sverige	181	211
VärldsnaturfondenWWF	180	178
Svenska kyrkan	177	201
Hjärt-Lungfonden	176	144
SUMMA	2.8	2.7 miljarder kr

Andra stora insamlare 2009

Barncancerfonden	152 milj kr
Läkarmissionen	121
Sjöräddningssällskapet	88
Stockholms Stadsmission	87
Barnfonden	75

Bilaga 2: Intervjuguide

Fyra teman byggt på min frågeställning:

Synen på kommunikation

Hur ser du på din roll som kommunikationschef/marknadschef? Vilken funktion har du?

Vad är syftet med kommunikation i er organisationen?

Hur är kommunikationen etablerad i organisationen?

Hur ser ledningen på kommunikation? Vilket stöd har du? Resurser?

Hur prioriteras kommunikationen i organisationen? Är det någon del som du upplever som bristfällig? Vad tycker du kan förbättras i framtiden, vad är viktigt?

Synen på förtroende

Hur ser du på förtroende? Vad är förtroende för dig? För organisationen?

Vad betyder förtroende för er organisation?

Behandlas förtroende i några formella dokument? Kommunikationsplaner, policys etc?

Jobbar ni aktivt med förtroendeskapande? Hur då? På vilket sätt? Vad innebär det?

Hur arbetar ni för att legitimera er verksamhet?

Vilken betydelse spelar kommunikationen med omgivningen för förtroendet för er som organisation, tror du?

Går det att påverka förtroendet genom kommunikation? Hur då isf?

Hur ser organisationerna på den kontext de verkar i?

Hur ser du på konkurrensen i den ideella sektorn? Hur hanterar ni den?

Har förutsättningarna ändrats? På vilket sätt?

Hur påverkas kommunikationen?

Upplever ni några särskilda krav som ideell organisation?

Hur ser ni på transparens? Är det viktigt? Varför varför inte? För vem? I vilket syfte? (Ex. hur bidrag redovisas, följs upp osv)

Vilka problem kan du se med transparens? Vilka fördelar/möjligheter?

Marknadsföring, relationsskapande, varumärkesarbete

Ser ni på er organisation som ett eget varumärke? På vilket sätt?

Hur viktigt är varumärket?

Kommunicerar ni aktivt varumärket? Hur då? På vilket sätt?

Använder ni er av marknadsföring, relationsskapande, varumärkesarbete i syfte att skapa förtroende? På vilket sätt? I vilket syfte?

Ser du några begränsningar kring vilket utrymme ni har att jobba med marknadsföring och liknande, kopplat till att ni är ideella organisationer?

Webbplatsen

Hur ser ni på er webbplats (hemsida)? Jobbar ni med förtroendeskapande där? Om ja, på vilket sätt? Vad är viktigt?

Följdfrågor:

Hur menar du då?

Kan du berätta mer?

Har du något exempel?

Har jag tolkat dig rätt...?

BILAGA 3: Initierande mejl

Hej X,

Mitt namn är Sophie Larsson och jag läser sista terminen på masterprogrammet i strategisk kommunikation vid Lunds universitet. För närvarande skriver jag mitt examensarbete som handlar om förtroendeskapande i ideell sektor. Det jag ämnar undersöka är hur ideella organisationer hanterar och upplever trenden mot en ökad professionalisering där varumärkesarbete och marknadsföring är centrala delar, i relation till sitt förtroende som ideella aktörer. Fokus är på kommunikationsstrategier i syfte att skapa och bibehålla förtroende. Studien kommer att omfatta ca 10 organisationer och urvalet sker efter följande kriterier:

1. Innehavare av 90-konto genom SFI (Svensk Insamlingskontroll)
2. Medlem i FRII (Frivilligorganisationernas Insamlingsråd)
3. Biståndsorganisationer (Bidragen används internationellt)
4. Svenskt huvudkontor med kommunikationsavdelning
5. Politiskt och religiöst obundna
6. Organisationer som samlat in mest pengar under 2009 (enligt statistik från FRII)

Er organisation är således aktuell för studien och jag skulle därför vilja boka in en intervju med den som har det huvudsakliga kommunikationsansvaret på strategisk nivå. Organisationerna som deltar kommer att listas i studien men resultatet kommer att anonymiseras.

Jag planerar att befinna mig i Stockholm under vecka 13 och 14 och hoppas därför att ni har möjlighet att avsätta tid för intervju någon dag under dessa veckor. Intervjun beräknas ta ungefär en timme och kommer att spelas in för att sedan transkriberas.

Forskningen på området är begränsad och er medverkan har således stor betydelse.

Jag hoppas därför att ni ser värdet i att delta i min studie.

Jag kommer att kontakta er under nästa vecka för att boka en tid för intervju.

Vid frågor kontakta mig på:

Mejl:

Telefon:

Med vänliga hälsningar

Sophie Larsson

BILAGA 4: Frågor till innehållsanalysen

Innehåll – Vad lyfts fram i texten? Vilka är de huvudsakliga budskapen?

Ethos – Hur försöker organisationerna bygga trovärdighet?

Tonalitet – Hur är tilltalet, språket och graden av formalitet?

Mål – Uttrycker organisationerna en tydlig målsättning? Vad utlovas? Är det realistiskt?

Effektivitet – Visar organisationerna på effektivitet genom att redovisa tidigare resultat, måluppfyllelse?

Förvaltande – Visar organisationerna hur bidragen används?