

Kurskod: SKOK01  
Termin: Vårterminen 2016  
Handledare: Henrik Merkelsen  
Examinator: Agneta Moulettes

## **Förståelse och förtroende i förändring**

En kvalitativ studie om hur professionalisering yttrar sig hos Rädda Barnen

**ELISABETH EMBRE & AMANDA NICKLASSON**

---

Lunds universitet  
Institutionen för strategisk kommunikation  
Examensarbete för kandidatexamen



# Abstract

---

## **Understanding and trust in transition**

The aim of this paper is to examine how the professionalization and the increased competition affect humanitarian organizations, as well as how the changes affect the communication with their members and contributors. We are carrying out a case study of the Save the Children organization in order to concretize the chosen subject. The study and analysis is of a qualitative type and our empirical material consists of interviews and several documents. The empirical material is analyzed through chosen theories such as professionalism, market orientation, legitimacy and ethics. By interviews from Save the Children about their experiences with professionalization we get a deeper understanding of the concept. During this process, we realize there is a number of aspects and consequences of professionalization to consider, one of them being a change in ethical backgrounds which in turn affects the desire of contributing to humanitarian work and a changing volunteer role. We see that an increasing professionalization leads to a market orientation of the organization. The core complexity of the problem is the lack of comprehension for administrative costs, such as the salary of employees. This lack of comprehension risks damage to the legitimacy of the organization since the general apprehension of the organization tends to not keep up with the changes of professionalization. Humanitarian organizations stand in front of a large challenge, hence the need of retaining legitimacy, simultaneously as they have to adjust to the competition and the development of the marketing and expertise. The remaining question is if professionalization is a product of competition, or if competition is born through professionalization and how the humanitarian sector will be able to respond to this fact.

*Keywords: Professionalization, legitimacy, market orientation, ethics, humanitarian organizations, competition, Save the Children*

*Number of characters including spaces: 116 630*

# Sammanfattning

---

## **Förståelse och förtroende i förändring**

Denna studie ämnar till att undersöka professionaliseringens och den ökade konkurrensens påverkan på humanitära organisationer samt hur förändringen påverkar deras kommunikation gentemot medlemmarna och bidragsgivarna. För att konkretisera det valda ämnet är denna studie en fallstudie med Rädda Barnen som fall. Studien och analysen är av en kvalitativ typ och vårt empiriska material består av intervjuer och ett flertal textdokument. Därefter analyseras dessa utifrån teorier kring: professionalism, marknadsorientering, legitimitet och etik. Genom våra intervjuer från Rädda Barnen får vi en djupare förståelse för deras upplevelse av professionaliseringen av organisationen. Under arbetets gång inser vi att det finns en rad aspekter och perspektiv på de konsekvenser som professionalisering kan medföra. Däribland en förändrad etisk bakgrund till viljan att bidra till humanitärt arbete och en förändrad volontärroll. Vi ser att en ökad professionalisering leder till en marknadsorientering av organisationen. Kärnan i denna problematik är allmänhetens oförståelse för administrativa kostnader, exempelvis löner till tjänstemän. Denna oförståelse riskerar att skada organisationens legitimitet då allmänhetens uppfattning av organisationen inte alltid hänger med i professionaliseringens förändringar. Humanitära organisationer står inför en stor utmaning då de måste arbeta för att behålla legitimitet hos allmänheten, samtidigt som de måste anpassa sig efter konkurrensen och utvecklingen av marknadsföring och expertis. Samtidigt kvarstår frågan om professionalisering är en produkt av konkurrens, eller om konkurrens föds ur professionalisering och hur den humanitära sektorn ska kunna förhålla sig till detta faktum.

*Nyckelord: Professionalisering, legitimitet, marknadsorientering, etik, humanitära organisationer, konkurrens, Rädda Barnen*

*Antal tecken inklusive blanksteg: 116 630*

***Tack!***

*Ett stort tack till vår handledare Henrik Merkelsen  
för vägledning och goda råd under arbetets gång.*

*Vi vill även tacka Kaj, Karin, Linn, Charlotte, Mikael, Clary och Maj-Lisa  
på Rädda Barnen för deras tid och bidrag till denna studie.*

*Härmed intygar vi som studiens författare att vi utfört lika stora delar av arbetet.*

# Innehållsförteckning

---

<b>1. Inledning</b> .....	<b>1</b>
1.1 Problemformulering .....	2
1.2 Syfte och frågeställning.....	3
1.3 Fallbeskrivning Rädda Barnen .....	4
<b>2. Tidigare forskning</b> .....	<b>6</b>
2.1. Professionalism .....	6
2.2. Legitimitet .....	8
2.3. Marknadsorientering .....	8
<b>3. Teori</b> .....	<b>10</b>
3.1 Professionalism .....	10
3.2 Deontologisk- och teleologisk etik.....	12
3.3 Legitimitet .....	13
3.3.1 Definition.....	13
3.3.2 Legitimitet och kommunikation.....	15
3.4 Marknadsorientering .....	15
<b>4. Metodval</b> .....	<b>18</b>
4.1 Perspektiv .....	18
4.2 Fallstudie .....	19
4.2.1 Intervjuer.....	20
4.2.2 Textanalys.....	21
4.3 Tillvägagångssätt.....	22
4.4 Metodologisk reflektion .....	23
<b>5. Analys</b> .....	<b>24</b>
5.1 En ökad vilja att hjälpa till .....	24
5.2 Från passion till inkomst .....	26
5.3 En förändrad volontärroll.....	28
5.3.1 Volontärrollens framtid.....	30
5.4 Ramar för kommunikationen .....	31
5.4.1 Internkommunikation.....	33
5.5 ”Vilken organisation ska jag välja?” .....	35
5.5.1 En marknadsorienterad kommunikation.....	36

5.5.2 Målgruppsanpassning för engagemang och lojalitet .....	37
5.5.3 Marknadsföring – en känslig punkt .....	39
5.5.4 Att inte väcka den björn som sover .....	40
5.5.5 Kritik och svar på sociala medier .....	42
5.6 ”Gör organisationen jag stödjer det bästa arbetet?” .....	43
5.6.1 Legitimitet och professionalisering .....	44
5.6.2 En komplex legitimitet.....	46
5.7 Etik och moral – mål och resultat.....	48
5.7.1 Från passion till inkomst – ett nödvändigt ont?.....	50
<b>6. Diskussion och slutsatser.....</b>	<b>51</b>
6.1 Diskussion och reflektioner.....	51
6.2 Förslag till framtida forskning.....	54
<b>7. Referenser.....</b>	<b>55</b>
<b>8. Bilagor.....</b>	<b>62</b>
8.1 Bilaga 1: Intervjuguide till anställda .....	62
8.2 Bilaga 2: Intervjuguide till volontärer .....	63

# 1. Inledning

---

*“De äldre etablerade organisationerna har absolut ett försprång. De har högt förtroende hos allmänheten. Men de måste spela spelet precis som de andra – en risk med hela den här processen är att de förlorar sin identitet och den är viktig för många ideellt arbetande.”* (Docent Johan Vamstad, intervjuad av Sköld, 2015-09-05).

Viljan att hjälpa till är enorm. I en rapport från 2016 presenterar Frivilligorganisationernas Insamlingsråd (FRII) en undersökning som styrker detta påstående. Under 2014 skänkte svenska folket cirka 6,1 miljarder kronor till organisationer med 90-konto (med andra ord verkar de under tillsyn av Svensk Insamlingskontroll) och statistik visar att 53 % av landets befolkning engagerar sig och arbetar ideellt (FRII, 2016). Viljan är stor, behovet likaså. Men hur hjälper man till på bästa sätt? Vem hjälper till på bästa sätt? Precis som marknaden brukar beskrivas genom förhållandet mellan utbud och efterfrågan, kan vi se hur behovet och efterfrågan av humanitära organisationer leder till fler aktörer som i sin tur leder till en ökad konkurrens. Organisationerna påverkas delvis internt av den ökade konkurrensen, där synen på hur man arbetar och vad som krävs drastiskt har förändrats. Begrepp som *marknadsandelar* och *varumärkesutveckling* har börjat användas - begrepp som tidigare endast kopplats ihop med affärsvärlden (Sköld, 2015-09-05). I och med att den alltmer marknadsanpassade förändringen träder i kraft, påverkas även synen på ideellt arbete och den traditionella volontären delar arbetet med en anställd tjänsteman.

Den ökade konkurrensen påverkar även organisationerna utåt, där vi ämnar att analysera och försöka skapa en förståelse för hur kommunikationen förändras både internt och externt. Med dagens stora omfång av humanitära organisationer skapas ett behov av att finna nya sätt att locka bidragsgivare och medlemmar till den egna organisationen. Samtidigt är det svårt att urskilja vad som är extern

och vad som är intern kommunikation då volontärer kan ses som både aktörer inom organisationen och som målgrupp för de anställdas kommunikation.

## 1.1 Problemformulering

Genom en ökning i antalet organisationer och deras vilja att växa möter dagens humanitära organisationer en ökad konkurrens om bidragsgivarnas pengar och tid, det krävs mer av organisationerna i deras kommunikation och deras struktur för att överleva denna förändring (Chad, 2012). Samtidigt fortsätter människor tro och hoppas på att humanitära och ideella organisationer styrs till största grad av ideellt arbetande eller att de borde minska användandet av heltidsanställda (FRII, 2016).

Enligt Chad (2012) gynnar det inte organisationerna att endast ha kvar ideellt arbetande, utan det krävs en ökad professionalisering och en utveckling i hur organisationerna tänker, då ideella i längden inte räcker för att möta en föränderlig värld. Under en längre tid har professionalisering handlat om ett begränsat antal yrken men under senaste tiden har det spridit sig till en större bredd och därmed även nått de humanitära organisationernas struktur (Freidson, 1993). *Professionalisering*, som kommer behandlas ytterligare i det teoretiska ramverket under punkt 2.1, kan förenklat förklaras som den förändring en organisation genomgår, då de skapar professioner av olika arbetsroller (Larson, 2013). Då fallet för denna studie, Rädda Barnen, baseras på en ideell medlemsrörelse är det av intresse att undersöka hur de möter och hanterar de organisatoriska förändringar som påverkar deras struktur, kommunikation och legitimitet som en av Sveriges största barnrättsorganisation.

Enligt Maier, Mayer och Steinbereithner (2014) sker en förändring, att volontärernas roll försvinner och byts istället ut med professionella med utbildning vilket leder till krav på lön och skapar nya förutsättningar. Med denna förändring har det även skapats högre krav på att organisationerna är mer transparenta och det blir viktigare för medlemmar och bidragsgivare att veta exakt hur pengarna distribueras när de väljer organisationen de vill stödja (FRII, 2016). Det räcker inte längre att endast finnas som organisation. González, Vijande och Casielles (2001) menar att det krävs en ökad förändring i ideella organisationers orientering och för att kunna följa med i utvecklingen krävs det att de börjar marknadsorien-



tera sig. En marknadsorientering som kan innebära en förändrad volontärroll och kommunikation, samt förändringar i den grundläggande etiken och legitimiteten bakom organisationen.

Kärnan i problematiken är en extern och intern oförståelse för de förändringar som medföljer en professionalisering, samtidigt som det finns en vilja hos både volontärer och anställda att bidra till organisationens utveckling. En förändring påverkar inte endast organisationens struktur men även dess kommunikation, både internt till medarbetare och externt till dess målgrupp, då en god och strategisk kommunikation är nödvändig för en lyckad förändring. Därför blir även en del av problematiken för organisationen att kommunicera "rätt" för en bättre förståelse både internt och externt. Därmed anser vi att studiens syfte är relevant inom ämnet strategisk kommunikation.

## 1.2 Syfte och frågeställning

Syftet med den här studien är att undersöka och analysera hur och om professionalisering påverkar den humanitära sektorn. För att studera detta fenomen kommer vi undersöka dess bakgrund, huruvida professionalisering anses vara en produkt av konkurrens och marknadsorientering eller tvärtom. Studiens fokus är att se hur volontärrollen har förändrats och hur detta påverkar både den interna och den externa kommunikationen hos humanitära organisationer. Som en följd av detta kommer vi även att titta på hur professionalisering påverkar aspekter som legitimitet och etik. Detta mynnar ut i följande frågeställningar:

- *Genomgår humanitära organisationer en professionalisering och vilken inverkan har fenomenet i så fall?*
  - *Hur påverkas humanitära organisationers legitimitet och kommunikation, både internt och externt, av en potentiell professionalisering?*
  - *Hur ser dagens volontärer ut och vad är deras roll i ovanstående förändring?*

### 1.3 Fallbeskrivning Rädda Barnen

Rädda Barnen är en humanitär organisation som är en del av den ideella sektorn och således även en ideell organisation. Med ideell organisation menar vi alla organisationer som inte är vinstdrivande, medan när vi talar om humanitära inkluderar vi endast de organisationer som arbetar för mänskliga rättigheter.

Rädda Barnen är, vad de kallar sig själva, en barnrättsorganisation som grundades 1919 i Storbritannien som Save the Children Fund. Syftet var att se till barnens bästa, efter det att första världskriget skapat svält hos många barn. Samma år bildades Rädda Barnen i Sverige men det var först på 1970-talet som organisationen omvandlades till den biståndsorganisation som vi känner till idag (Rädda Barnen, 2016). Rädda Barnens syfte och mål idag är att göra FN:s barnkonvention till lag i Sverige. På Rädda Barnens hemsida beskriver sig organisation som:

*“(...) en barnrättsorganisation som arbetar för att alla barn ska få sina rättigheter tillgodosedda och vår verksamhet grundar sig på Barnkonventionen.”* (Rädda Barnen, n.d)

När vi i den här studien kommer att referera till Rädda Barnen menas enbart den svenska organisationen och dess nationella verksamhet. För att underlätta läsningen och förståelsen för den kommande analysen väljer vi även att förklara den organisatoriska uppbyggnad som Rädda Barnen består av.

Rädda Barnen är till stor del en medlemsrörelse där arbetet främst sker ideellt i 189 lokalföreningar och 25 distrikt som bedriver verksamhet i 203 kommuner. Från och med 2008 är verksamheten uppdelad i fyra regioner med 11 regionkontor som är bemannade av tjänstemän och utöver dessa regionkontor har Rädda Barnen även ett huvudkontor i Stockholm (Rädda Barnen, 2015). Verksamheten i regionerna ska inte missförstås som en separat del från det nationella arbetet utan man kan snarare se det som att det nationella arbetet är utspritt i de olika regionerna och att de verkar på samma plan. Engagemang hos Rädda Barnen kan se olika ut och som privatperson kan man anta tre olika roller: *bidragsgivare (månadsgivare)*, *medlem* eller *aktiv medlem* (Rädda Barnen, n.d).

Högst upp i organisationen har vi riksmötet, Rädda Barnens högsta beslutsfattande organ. Riksmötet utser riksstyrelsen, som i dagsläget har Inger

Ashing som ordförande. Utöver ordförande består styrelsen av diverse ledamöter och utskott. Rädda Barnens ansikte utåt är däremot Elisabeth Dahlin, organisationens generalsekreterare (Rädda Barnen, 2015). Det är även generalsekreterarna i humanitära organisationer som brukas kritiserats för höga arvoden. I Rädda Barnens fall gav riksmötets valberedning i april 2016 ett förslag om högre arvode för organisationens nästa ordförande, Veronica Palm. Tidigare har riksstyrelsens ordförande erbjudits ett arvode på 20 000 kr/månad, något som Ashing alltid tackat nej till. Istället förslår valberedningen att ordförandeposten skall ses som en heltidstjänst, något som kräver en fast och högre lön (46 800 kr/månad) (Svensson, 2016-04-15). Detta förslag mötte stort motstånd hos allmänheten och hur denna incident har eller kan påverka Rädda Barnen kommer åter tas upp längre fram i studien. Rädda Barnen är alltså en komplex organisation med flertalet beslutsfattare, verksamheter och organisatoriska plan som genomgått flera förändringar genom åren. Detta faktum öppnar upp en rad intressanta observationer som kommer stå till grund för denna studie.

## 2. Tidigare forskning

---

*I detta avsnitt avser vi att presentera samt förklara den tidigare forskning som finns inom fälten professionalism, legitimitet och marknadsorientering. Vi har valt att dela upp dem i tre olika delar för att förenkla läsningen och därmed även ge en tydligare bild om vad tidigare forskare exakt har kommit fram till. I den här delen får vi en övergripande bild av vad tidigare forskning har kommit fram till inom den ideella sektorn och senare i teoridelen kommer vi att fördjupa oss i teorierna.*

### 2.1. Professionalism

I dagens samhälle kan professionalisering förklaras genom det fenomen då många yrken "säkerhetsställs" genom krav på till exempel specifik och/eller högre utbildning. Med andra ord ses de med rätt profession som bäst lämpade för ett visst yrke. Är professionaliseringen svaret på den ökade konkurrensen mellan humanitära organisationer då de måste hitta sätt för att differentiera sig? Eller är professionaliseringen en av orsakerna till en ökad konkurrens?

Maier et al. (2004) presenterar flera orsaker till en professionalisering hos ideella organisationer, som de kallar för yttre orsaker. Enligt Maier et al. (2014) är just konkurrens en orsak till professionalisering, men även ekonomisk konkurrens mellan ideella- och kommersiella organisationer (motsvarighet på engelska: non-profit samt for-profit organizations) då tillgången till ekonomiska resurser påverkar möjligheten till kommersialisering. Det går att anta att majoriteten av de kommersiella organisationerna har en större tillgång till resurser och inte minst en större frihet till att använda dessa resurser hur de vill.

Chad (2012) försöker applicera den kommersiella sektorns marknadsföring på ideella organisationer för att de sistnämnda ska kunna möta den ökade konkurrensen inom den ideella sektorn. Även Broadbridge och Parsson (2003) studerar hur ideella organisationer har rört sig mot en mer kommersiell struktur (professionalisering) och studerar både de negativa och de positiva aspekterna av

processen. En del av förändringen innebär ett större fokus på marknadsföring vilket kan leda till en större medvetenhet om organisationen hos en mottagare. En annan positiv aspekt är att professionalisering kan leda till bättre arbetsmiljö hos organisationen och bättre kvalitet på det arbete de utför. Dock medför inte professionalisering enbart positiva aspekter. Negativa aspekter kan exempelvis vara att processen leder till att organisationerna riskerar att ignorera tidigare kulturella aspekter, ett stort fokus kan hamna på att öka inkomsten och huvudfrågorna riskerar att tappa fokus. Ett annat problem är kostnadsökningen för anställda, lokaler och marknadsföring vilket riskerar att medlemmar och andra ifrågasätter organisationens legitimitet vid donation, då bidragsgivare kan få en uppfattning om att deras bidrag går till arvoden för tjänstemän.

Dart (i Maier et al, 2014) menar att professionaliseringen inom humanitära organisationer kan yttra sig på flera olika sätt, bland annat genom affärsmässig retorik samt affärsmässiga mål. Enligt Maier et al (2014) leder även professionalisering till förändringar inom organisationen så som "*marketization*" - när ideella organisationer går mot mer marknadsinriktade relationer med intressenter/målgrupper. *Marketization* leder i sin tur till *consumerism* vilket bland annat handlar om en förändrad syn på arbete utfört av volontärer (Mayer, 2015). Kring personalfrågan kopplar Maier et al (2014) forskningen till Hwang och Powells (2009). Den förändrade synen på volontärrollen beskriver själva konceptet av professionalisering där volontärrollen byts ut mot en roll som anställd med lön och där det är experter som får ansvaret att styra.

Hwang och Powell (2009) ger en annan syn på professionalisering i sin forskning om rationaliteten inom välgörenhet och professionalismens influens. Synen på auktoritet och specialiserad expertis är något som endast är en del av hela professionalismen. De beskriver *professionell* som en motpart till *amatör* där amatör är någon som engagerar sig för nöje och kärlek. Ideella organisationer har enligt Hwang och Powell (2009) gått från amatörrollen och istället blivit professionaliserade, vilket är en riktning mot att bli mer formella och rationaliserade. Enligt författarna blir flytten från att agera med känslor till att ha realistiska mål och delmål en av de största utmaningarna för de ideella organisationerna.

## 2.2. Legitimitet

Effekterna av professionalismerna är många, däribland påverkan på organisationens legitimitet. Maier et al. (2014) menar att en ökad legitimitet hos en ideell organisation som genomgått en professionalisering beror på om förändringen, alltså professionaliseringen, har matchat intressenternas/målgruppens förväntningar. Att professionalisering direkt skulle leda till ökad legitimitet är därför inte en självklarhet menar Maier et al. (2014).

Darts (i Maier et al., 2014) tidigare nämnda förändring kring affärsmässig retorik är ett fält som hittills är ett relativt outforskat ämne där man sedan tidigare snarare har använt sig av begrepp så som diskurs. Maier et al. (2014) menar även att det saknas forskning kring professionaliseringens påverkan på legitimiteten.

Merkelsen och Jonasen (2008) beskriver däremot begreppet legitimitet i korrelation med humanitära organisationer. Framförallt tar Merkelsen och Jonasen (2008) upp fall där humanitära organisationer tar hjälp av kommersiella och affärsmässiga organisationer då de har allt svårare att mäta sig med konkurrenter när det kommer till PR och marknadsföring. Svårigheten ligger då i att humanitära organisationer ofta har små medel som är tillåten att använda. Merkelsen och Jonasen (2008) menar då att legitimiteten hos hjälpporganisationer kan ifrågasättas då intressenter/målgruppen ifrågasätter hur de faktiskt har tillräckligt med medel för den typ av marknadsföring.

## 2.3. Marknadsorientering

Samtidigt som det talas om professionalism, talas det även om ett ökat behov av marknadsorientering för att möta den ökade konkurrens vilket Chad (2012) beskriver. Marknadsorientering är ett relativt nytt koncept inom den humanitära sektorn och det krävs utökad forskning och förståelse kring huruvida det kan hjälpa humanitära organisationer. Om marknadsorientering inte utförs på rätt sätt riskerar det att förtrycka de viktigaste syftena med organisationen menar Chad, Kyriazis och Motion (2014). González et al. (2001) studerar hur marknadsorientering fungerar inom ideella organisationer. Författarna skriver att det krävs att ideella organisationer inför marknadsorienterad kundfokus, med en inriktning på kognition och beteende, för att ha en chans att överleva en längre tid. Dock lägger de till att det är förmånstagarna av organisationens aktiviteter som ska vara huvudfokus.

Chad et al. (2014) talar om att problemet med att skapa förståelse, för marknadsorienteringens vikt, är synen på att exempelvis marknadsföring är en onödig kostnad men även att marknadsföring är associerat till att vara hänsynslöst och endast har ett fokus på ökad inkomst snarare än bakgrunden till varför de har en insamling.

Inom tidigare forskning tas det nästintill för givet att professionalism är en produkt av konkurrens. Vi tror dock inte att det är så pass enkelt och en del av vårt syfte är att studera och ifrågasätta. Med den tidigare forskningen i bakgrunden anser vi att det finns en del att utgå ifrån men att tidigare forskare till stor del har studerat hur professionalismen påverkar ideella organisationer externt och inte hur den påverkar relationerna och kommunikationen inom organisationen. Med denna aspekt tror vi att vi kan få en djupare förståelse för professionalismens påverkan och därmed även dess påverkan internt.

## 3. Teori

---

*Detta avsnitt presenterar den teoretiska ramen som det empiriska materialet kommer att analyseras utifrån. Vi har valt våra teorier utifrån studiens syfte för att kunna besvara våra frågeställningar. Här ges en övergripande syn på professionalisering, etik, legitimitet och marknadsorientering som senare appliceras i analysen för en djupare förståelse. Dessa teorier ligger till grund för att förstå hur Rädda Barnens struktur och strategiska kommunikation har förändrats.*

### 3.1 Professionalism

Professionalism är ett fenomen som har diskuterats under en längre tid. Hur pass hög tilltro det har funnits till teorin och hur dess betydelse sett ut för forskarna har dock förändrats, även definitionen av ordet har genomgått en förändring. Nyligen har det även börjat talas om fenomenet i koppling med humanitära organisationer, i den utsträckningen att det talas om eventuella extra kostnader och dess påverkan på organisationerna, både positivt och negativt. Traditionellt har professionalism handlat om specifika yrken med högre krav, så som juridik och medicin, men har under den senaste tiden generaliserats och blivit mer tillgänglig till en bredare grupp av yrken. Därmed har definitionen av begreppet förändrats (Strychacz, 1993). Utvecklingen har gått från att forskare ansåg att man kunde likställa ett professionaliserat yrke med en handelsvara som kunde produceras och bytas, till att utvecklas till något de kallar en fiktiv handelsvara som inte längre kan separeras från resterande arbete inom organisationen. Idag ses professionaliseringen som en del av en organisatorisk process och har därmed även blivit mer organiserad (Larson, 2013).

Trots ett flertal olika definitioner av profession finns det några attribut som är övergripande; att det är ett yrke med specifika kunskaper och skicklighet som utvecklats genom en högre utbildning med begränsat intag och att det i någon form finns examination som kan intyga personens kunskaper och kvalifikation till



yrket (Freidson, 2001). Professionaliseringen, som är en del av professionalismerna, talas om i form av en process där det sker en större förändring som både påverkar organisationen och marknaden. Därmed höjs kompetensen men även kraven. Genom processen av professionalisering får en grupp exklusiv rätt till att utföra ett specifikt arbete, hur det ska utföras och även kontrollerar även utbildningen som krävs och hur denna utbildning ska genomföras (Freidson, 1993). Detta innefattar inte endast individer utan kan även handla om organisationer som genomgår en professionalisering, för att nå bästa resultat krävs det att organisationen och dess anställda är tillmötesgående för processen och den strukturella förändring som det kan krävas, detta då professionella har ett behov att ha kontroll över sitt arbete. Samtidigt kräver det att organisationen uppmuntrar de professionella till att vilja utveckla ett intresse för det egna arbete då de professionella bör sträva efter något mer än endast få in en inkomst från sitt arbete. I de fall där det inte finns möjlighet till att styra det egna arbetet krävs det av organisationen att de kan motivera medarbetarna till ett liknande engagemang och i vissa fall även distrahera dem från att inse att de inte har kontroll, detta kan göras genom att använda sig av den starka ideologin som medförs vid professionalisering (Freidson, 1993).

Det finns en idealtyp av professionalismerna, det är inget som existerar i ren form i något yrke eller organisation utan är en önskad konstruktion som kan användas som en standard för att värdera graden av professionalism hos en organisation men det går även att utgå från den vid en vilja att nå professionalisering. Med idealtypisk professionalism innebär det ett specialiserat arbete, som är grunden i teorin, med godtyckliga kunskaper och skicklighet. Positionen ska vara skyddad både externt och internt för att förhindra en högre konkurrens, något som sker genom att det krävs en kvalificerad högutbildning med hårda krav (Larson, 2013). Genom professionaliserings process och den specifika kunskaperna professionella innehar försöker de oftast skapa en sorts kontroll över marknaden och förhindra folk utan deras specialiteter att ta plats. Detta riskerar att mynna ut i en monopolliknande marknad (Strychacz, 1993).

I en mer övergripande syn ses professionaliseringen som ett förlopp där en större del av befolkningen blir del av den professionella arbetskraften, exempelvis genom att utbilda sig för kunskap snarare än att få det av erfarenhet, därmed tar de även del av en professionaliseringskultur som följer med vid utbildningen. De går från att utföra arbetet/handlingar för sitt eget njutande och för fördelarna det ger

andra eller tacksamhet och beundran, till att istället arbeta för en inkomst (Freidson, 1993).

Profession kan sättas i kontext med *amatör* för att få en generell jämförelse och förklaring av ordet. *Amatör* beskrivs genomföra givna arbetsuppgifter utan att ha en tanke bakom det eller se något specifikt värde i deras handlingar medan professionella utför sina arbetsuppgifter för att skapa ett marknadsutbyte där de kan få in egna intäkter, det är relationen till marknaden som urskiljer *amatörarbetaren* med den professionella (Freidson, 1993). Denna definition skiljer sig från Hwang och Powells (se 2.1) men det är denna vi kommer att använda oss av i analysen. Det finns yrken som räknas som varken professionella eller *amatörer*, så som volontärer. Detta då deras arbete sker på fritiden och kan vara svårt att definiera som ett produktivt arbete. I professionalismen ses volontärarbete i vissa fall till och med som en hobby, något som utförs på egen vilja för att må bra och göra något gott. Dock ser man en förändring inom organisationer med volontärarbetare då det rör sig mot att bli fler heltidsanställda som tar både *amatör-* och *volontärarbetena*, det har gått från att vara en handling av passion till att bli ett arbete för en inkomst (Freidson, 1993).

### **3.2 Deontologisk- och teleologisk etik**

För att förstå fenomenet ”problematik kring professionalisering hos humanitära organisationer” bör man ha inblick i varför det humanitära arbetet både berör och upprör. Syftet med humanitära organisationer är, inte helt obekant, att bidra med hjälp i olika former till de som är i behov av hjälpen. Dagens samhälle kantas av naturkatastrofer och krig som sätter människor i nöd, i och med globaliseringen sprids nyheter snabbt över hela världen. Människor är idag alltså mer medvetna om resten av världen än någonsin förr. De är medvetna om att hjälp behövs. Har de humanitära kriserna och behovet av hjälp skapat en samhällsnorm där det är varje medborgares etiska plikt att bidra med hjälp? Eller styrs dagens humanitära organisationers verksamheter av resultat på grund av en ökad konkurrens?

Man kan tala om deontologisk etik, där vissa handlingar anses vara moraliskt förpliktande (Eriksen & Weigård, 2000). Den deontologiska etiken ingår i Jürgen Habermas (1929-) så kallade diskursetik som i sin tur utgår från Immanuel

Kants (1724-1804) teorier kring etik och moral. Habermas (i Eriksen & Weigård, 2000) menar att de förpliktande handlingarna grundar sig i att hela samhället kan samtycka om att en handling är rätt. Att genomföra en handling av denna typ anses därför vara moraliskt rätt. Ett exempel på en sådan handling skulle kunna vara att hjälpa människor i nöd. Det går att våga anta att ingen skulle ifrågasätta viljan att hjälpa andra människor och att det därför handlar om en samhällsnorm eller moraldiskurs där tvärtom en ovilja att hjälpa till skulle ifrågasättas. Viljan att hjälpa kan utifrån ett deontologiskt perspektiv alltså ses som en "sanning" (Eriksen & Weigård, 2000).

Medan deontologisk etik styrs av moral, styrs den teleologiska etiken av mål och resultat. Genom att illustrera med samma exempel som ovanstående, skulle handlingen att hjälpa människor i nöd styras av målet att skapa ett så bra resultat som möjligt (Eriksen & Weigård, 2000). Habermas (i Eriksen & Weigård, 2000) menar att teleologisk etik till skillnad från deontologisk är baserat på en objektiv värld, där målet med alla handlingar är att uppnå och resultera i ett önskat tillstånd. De två olika typerna av etik, som även går vid namnen pliktetik (deontologisk) respektive konsekvensetik (teleologisk), kan ses som varandras motsatser. Synen på en handlingens konsekvenser är den mest betydande skillnaden mellan plikt- och konsekvensetik där den förstnämnda typen inte tar hänsyn till konsekvenserna av en handling. Habermas menar att det enbart är frågan om huruvida en handling är moralisk rätt eller inte som spelar roll för pliktetik. Kontrasten gentemot konsekvensetik är därför stor då denna typ av etik, som tidigare nämnt, enbart ser till handlingens konsekvens (Eriksen & Weigård, 2000).

### **3.3 Legitimitet**

Studiens syfte ämnar undersöka och analysera fenomenet professionalisering och dess påverkan på humanitära organisationer. Därmed anser vi att legitimitet är en viktig faktor hos dessa organisationer, då förtroende och förståelse är nödvändigt för överlevnaden och utvecklingen av deras verksamheter.

#### **3.3.1 Definition**

Suchman (1995) definierar legitimitet som:

”Legitimacy is a generalized perception or assumption that the actions of an entity are desirable, proper, or appropriate within some socially constructed system of norms, values, beliefs, and definitions.” (Suchman, 1995, s. 574).

Suchman (1995) anser att legitimitet ligger i betraktarens ögon och är därför socialt konstruerad då organisationens anseende reflekteras i betraktarens syn på organisationen. Han poängterar även att betraktaren inte ska ses som en enskild individ, utan en större grupp människor, en publik, som antingen accepterar en organisation eller inte. En organisation kan sällan vara en hel publik till lags, utan här ser man till majoritetens röst.

Att besitta legitimitet gynnar en organisation i det avseende att allmänheten känner förtroende för organisationen. Organisationen upplevs som mer meningsfull och värdig (Suchman, 1995). Suchman (1995) talar om hur legitimitet kan förekomma i olika former och dimensioner där två dimensioner är allmänhetens passiva versus aktiva support för organisationen och dess verksamhet. Då en organisation efterfrågar aktiv support från dess publik krävs det av organisationen att legitimiteten uppkommer genom ett ”utvärderat accepterande” (eng: ”evaluative approval”) av sin publik. Legitimitet är alltså ingenting som en organisation själva ”äger”, utan legitimiteten ligger i själva relationen mellan organisation och betraktare.

Vidare talar Suchman (1995) om tre former av legitimitet hos organisationer. *Pragmatisk legitimitet* består av organisationens primära publiks egna bedömningar utifrån dess egna intressen. *Kognitiv legitimitet* baseras på kognition där legitimiteten ofta tas för givet. *Moralisk legitimitet* innefattar moral, där organisationen bedöms utav allmänheten utifrån om dess verksamhet är moralisk rätt eller inte.

Den moraliska legitimiteten delas in i fyra ytterligare former, *konsekvent legitimitet*, *procedurmässig legitimitet*, *strukturell legitimitet* samt *personlig legitimitet*. Konsekvent legitimitet skapas genom konsekvenserna av organisationens beslut och handlingar och förespråkare av konsekvent legitimitet menar att en organisation skall synas och bedömas efter vad de åstadkommer. Faktorer så som kvalité, produkt och värde spelar in i denna bedömning. Processmässig legitimitet däremot skapas genom vad publiken anser vara moraliskt rätta metoder och processer. Här ser man till organisationens hela verksamhet och dess tekniker, snarare

än enskilda händelser. Förespråkare menar därmed att enstaka snedsteg hos en organisation inte ska skada dess legitimitet, om processen bakom snedstegen var korrekt. Strukturell legitimitet baseras på strukturella karaktärsdrag hos organisationen. En organisation är strukturellt legitim då den anses vara den bäst lämpad för att utföra ett visst uppdrag. Om organisationen är bäst lämpad bestäms utifrån dess socialt konstruerade kapacitet. Den sista formen, personlig legitimitet skapas genom enskilda individer inom en organisation, så som chefer, ledare, politiker et cetera. Precis som strukturell legitimitet utgår personlig legitimitet från organisationens själva grund, medan konsekvent- och processmässig legitimitet utgår från handlingar (Suchman, 1995).

Pragmatisk-, kognitiv- och moralisk legitimitet kan länkas samman utifrån vissa förutsättningar, men denna studie kommer utgå från den moraliska legitimiteten då den är mest relevant för studiens fall.

### ***3.3.2 Legitimitet och kommunikation***

Oavsett form eller dimension av legitimitet, har den dess grund i kommunikation menar Suchman (1995). Han anser även att det är kommunikationen mellan organisationen och dess målgrupp som avgör om och hur det existerar legitimitet. Skulle kommunikationen inte ligga i målgruppens tycke, riskerar organisationen att gå miste om sin legitimitet. För att undvika ett sådant scenario krävs en genomarbetad kommunikation, så som strategisk kommunikation. Suchman (1995) presenterar flertalet strategier för hur organisationer bäst skapar, behåller och reparerar sin legitimitet. För moralisk legitimitet skapas den till exempel genom att en organisation kan påvisa att de skapar välmentade och rättfärdiga resultat. För att behålla sin moraliska legitimitet, menar han att professionalisering av organisationen kan vara ett måste om man vill utveckla sina moraliska ståndpunkter (Suchman, 1995).

## **3.4 Marknadsorientering**

När man talar om marknadsorientering nämns det ofta i samband med kommersiella organisationer där det handlar om att vara vinstdrivande. Dock har inte marknadsorientering fokus på endast de ekonomiska aspekterna, genom professional-

ism och en ökad konkurrens ser man även hur humanitära organisationer tar en riktning mot ett mer marknadsorienterat tänk.

Eriksson (1990) skriver i sin bok *Marknadsorientering: en introduktion* att marknadsorientering kan anses utgå från kundefterfrågan men betonar att det även innebär så mycket mer. Det handlar om konkurrens, eftersträvan av lönsamhet, förmåga till att förnya, anpassning, kreativitet, systematiskt arbetande och hur väl organisationer kan ändra sig till den föränderliga marknaden som existerar där ute - allt detta leder till en lönsam marknadsorientering om det följs. Kundens behov är det som avgör organisationens drivkraft, vid icke kommersiella organisationen är drivkraften att ge behovstillfredsställelse hos kunden (Eriksson, 1990). Det finns forskning som tyder på att en ökad och lyckad marknadsorientering i längden leder till ett bättre ekonomiskt resultat, vilket sker genom att organisationen ökar sin kundorientering men även studerar vad marknaden kräver. Det som skiljer sig från en vanlig kundorientering är att marknadsorientering är ett desto bredare perspektiv där det även tas in aktörer som myndigheter och media, det är hela marknaden som det fokuseras på och även alla aktörer som påverkar marknaden (Mattsson, 2008).

För att skapa en framgångsrik marknadsorientering krävs en omorienteringsprocess, något som är till för att en organisation ska kunna anpassa sig till kraven på marknaden och inte fastna i det egna interna arbetet, detta för att möjliggöra tillfredsställelse hos kunderna (Eriksson, 1990). Detta är inget som kan ske på endast en dag utan kräver ett kontinuerligt arbete och tankeprocess för att skapa en långsiktig plan, så som mål och inriktningar, som kan stötta och bli del av hela organisationen för att föra dem framåt och utvecklas (Pehrsson, 1988). Vid en omorientering krävs bred kunskap och förståelse för marknaden, vilket kan ges genom en strategisk analys som är inriktad på att finna existerande hot men även möjligheter på marknaden. En risk vid omorientering är att en blockad uppstår, när processen sker för kraftigt eller inte hanteras rätt riskerar det att skapa kulturkrockar, kapacitet- eller kunskapsbrist och kan slutligen riskera att förhindra förändringen mot marknadsorientering och därmed försämra organisationens framgång snarare än att förbättra den (Eriksson, 1990).

För en starkare position på marknaden krävs en förbättrad attraktionskraft hos organisationen och detta kan nås genom att förbättra organisationens kvalitet, image och dess profil (Eriksson, 1990). Mattsson (2008) talar även om en organi-

sations lönsamhet, genom kundnöjdhet blir kunderna mer benägna att ta in information, ha förtroende och vilja förlåta en organisations misstag; något som stöttar upp och förenklar förstärkande av en marknadsposition. Samtidigt är marknadsorientering, som vi nämnt tidigare, en pågående process som inte sker endast på huvudkontoret utan i flertal olika delar, detta för att göra det möjligt att anpassa till varje marknad i olika områden. Medan de högre nivåerna fokuserar på visioner och mål borde utvecklingen av en lokal positionering ske på lokal nivå då de är närmare marknaden och har bättre möjligheter till att presentera konceptet utifrån omgivningens krav och kultur (Mattsson, 2008).

Genom att ha en stark och sammanhållen organisation skapas bättre möjligheter att klara sig på marknaden. Det kan bland annat nås genom en stark organisationskultur där organisationens nivåer och delar binds ihop och bli enhetlig. Däremot finns det en gräns för vad som anses vara en bra kultur då det kan även gå för långt och i sådant fall riskera att förhindra förändring och utvecklingen som krävs för en bra marknadsorientering. Det är ledningens uppgift att utveckla en kultur som ger ett stöd och förbereder för en förändring för vid en bra kultur ökas chanserna till framgång (Eriksson, 1990). Pehrsson (1988) talar även om enhetligheten och hur delarna binds ihop och detta genom att man decentraliserar beslutsfattande, istället ska varje avdelning av organisationen ha en ledningsgrupp som de kan vända sig vid när de stöter på problem eller möjligheter vilket ska hjälpa avdelningarna till att anpassa sig för varje unik situation.

## 4. Metodval

---

*I detta avsnitt kommer vi att presentera våra metodologiska förhållningssätt som baseras på vårt syfte och frågeställningar. I avsnittet presenteras det perspektiv på forskning som vi valt och därefter val av materialet och hur vi har gått tillväga för att få in empiriskt material. Slutligen avslutar vi med att beskriva genomförandet och ger en reflektion av varför vi har valt att använda oss av dessa metoder. Sammanlagt har vi gjort sju intervjuer på cirka en halv/hel timme vardera och textanalysen har innehållet årsredovisningar, flertalet Facebook-inlägg samt Rädda Barnens hemsida.*

### 4.1 Perspektiv

*“Kvalitativ(a) metod(er) har skapats för att utforska sådant som inte kan beskrivas med siffror” (Rennstam & Wästerfors 2015, s. 13).*

Vårt metodologiska förhållningssätt har präglats av den kvalitativa formen eftersom vårt syfte är att undersöka hur ett fenomen kan påverka eller påverkas av en organisation. Detta för att förstå komplexiteten av professionalisering, då kvalitativa metoder ger en bredare tolkningsförmåga (Bryman, 2006).

Vi har utgångspunkt i det hermeneutiska perspektivet där det centrala är tolkningen av mening och att skapa en gemensam förståelse av en text (Kvale & Brinkmann 2014). En av grunderna inom hermeneutiken är att försöka få fram den grundtanke, textens mening, som författaren har haft när hen skrivit texten (Bryman, 2006), det ger oss en möjlighet att försöka förstå vad Rädda Barnen som organisation haft för mening med texterna exempelvis tanken bakom med årsredovisningarnas utformning. Detta kan även benämnas som fenomenologi där det talas om att individer själva skapar mening i sin värld och att forskaren behöver sätta sina egna värderingar och uppfattningar för att förstå världen (Bryman, 2006). Med det i bakhuvudet går vi in i en analys väl medvetna om att vi som



uppsatsskrivare inte har möjligt att helt avvika från våra egna värderingar, utan att dessa omedvetet kan påverka resultatet av både val av material och själva analysen. Därmed är det inte sagt att förförståelse samt egna värderingar är något negativt, tvärtom kan de bidra till studiens djup och analys.

## 4.2 Fallstudie

Då vi har valt att studera ett fenomen genom en utvald organisation (Rädda Barnen) räknas denna studie till en fallstudie om vi utgår från Merriams (1994) beskrivning av metoden. Fallstudie är en avgränsad och specifik metod där man valt ut ett studieobjekt som lämpar sig bäst för den hypotes, frågeställning eller syfte som studien innefattar (Merriam, 1994). Rädda Barnen är ett avgränsat samt specifikt fall då studien kommer undersöka enbart just den organisationen nationellt. Denna studie uppfyller kraven på att vara en fallstudie på flera sätt, bland annat genom att den är empiriskt förankrad då analysen grundar sig i bland annat intervjuer, samt att den är deskriptiv i den mån att studien är en beskrivning samt tolkning av ett fenomen (Merriam, 1994).

Ett vanligt missförstånd inom fallstudier är att den inte passar för generalisering (Flyvbjerg, 2006), samtidigt är syftet med den här studien att just kunna generalisera våra upptäckter hos Rädda Barnen för att sedan kunna applicera dem på andra humanitära organisationer. Yin (1998) förklarar det som att enskilda fallstudier oftast är generaliserbara, det handlar om en analytisk generaliserbarhet – inte en statistisk – vilket inte kräver att det måste stämma in exakt på siffror utan att analytiska argument kan tas ut. Vi använder oss av detta då vårt syfte med fallstudien är att få en övergripande syn av vad som skett inom Rädda Barnen och utåt för att sedan applicera teorier därpå för att kunna skapa en djupare analys.

Valet att använda sig av fallstudie som metod i denna studie motiverades som sådan att vi som studiens författare hade som målsättning att studera Rädda Barnen på nära håll för att få så stor förståelse för fenomenet som möjligt. Detta gjordes alltså genom insamling av empirisk data i form av djupintervjuer (se 4.2.2). Precis som Merriam (1994) beskriver är vårt syfte med denna studie att skapa en ökad förståelse för ett redan existerande fenomen, vilket styrker valet av forskningsmetod. Vi ämnar även att undersöka och försöka få en förståelse för hur

det valda fenomenet (professionalisering) har påverkat fallet (Rädda Barnen och en ökad konkurrens) eller om det är det ökade fallet som påverkat fenomenet.

#### **4.2.1 Intervjuer**

Valet av intervjumetod är för att få en annan och djupare förståelse än vad endast insamlad information av vårt fall hade kunnat bidra med. För att få en förståelse av världen från en annan persons synvinkel och få ut nya meningar (Kvale & Brinkmann, 2014).

Vi valde ut sju personer där urvalet utgick från att gå från nationell nivå till en mer lokal nivå därmed även få in personer som är anställda och får betalt för att göra sitt arbete och personer som jobbar ideellt inom Rädda Barnen. Tre av intervjupersonerna är anställda inom Rädda Barnen. De har alla olika befattningar, en är kommunikatör (regionkontor i Malmö), den andra är verksamhetsutvecklare (regionkontor i Växjö) och den tredje är projektkommunikatör (huvudkontor i Stockholm). Resterande fyra personer är volontärer från fyra olika stora lokalföreningar i Skåne (Lund, Bjuv, Helsingborg samt Landskrona) och samtliga volontärer är engagerade i varsin styrelse.

Det finns inget perfekt antal för att skapa den mättnad som eftertraktas vid insamling av information, då det fanns en tidsram för oss valde vi att fokusera på ett färre antal intervjuer för att istället lägga mer fokus på förberedelserna och sedan analysen av dem (Kvale & Brinkmann, 2014). Innan vi startade med intervjuerna krävdes ett utvalt tema som gick bra ihop med syftet för vår intervju, vad vi ville ha ut, varför och hur vi ska gå till väga här skapades även intervjuguiden som sedan blev ett stöd under intervjuerna (Kvale & Brinkmanns, 2014). För att inte styra intervjun för mycket och ge utrymme för att intervjupersonen skulle kunna reflektera själv valde vi semi-strukturerade intervjuer där vi med tiden kunde ställa följdfrågor på en mer övergripande fråga som ställdes (Bryman, 2006)

Vår intervjuposition är till största del att vara en opinionsundersökare då vårt främsta intresse är att få fram åsikter och attityder från intervjupersonen, dock finns det tendenser även av en utforskande undersökning då vi vill gå djupare än endast ytan men vi har inte intresse av att ta oss in på intervjupersonens psyke (Kvale & Brinkmann, 2014), detta för att vi är mer intresserade av den intervju-

des roll inom organisationen och hur den ser på sitt arbete och vad organisationen gör, snarare än att gå på djupet hur personen är.

Den person som blir intervjuad kan antingen vara *informant* eller *respondent* där skillnaden ligger i att en informant endast ger upplysningar om till exempel bakgrund och fakta, medan en respondent ger en mer personlig uppfattning om ett ämne (Larsson, 2010). I denna studie är intervjupersonerna mestadels respondenter, även om de har vissa inslag av att vara informanter beroende på de frågor som studiens intervjuguide innehåller. Vi vill lyfta fram Rädda Barnens egna uppfattningar kring frågeställningen och därmed är det fördelaktigt (om inte essentiellt) att intervjuerna bestod av respondenter. Däremot ville vi även fördjupa kunskapen kring bakgrunden till problemet, därför ställdes även frågor som gav intervjupersonerna tillfälliga roller som informanter.

Inför varje intervju ställde vi frågan till respondenterna om de ville vara anonyma eller vi kunde använda deras namn. De var alla överens om att vi kunde använda deras namn och därmed har vi skrivit ut allas namn vid citat och referenser under analysens gång. Några av dem ville läsa genom de citat vi har med i analysen, vilket de även gjorde. Några ändringar behövdes dock inte göras.

#### **4.2.2 Textanalys**

Vi valde att analysera 12 stycken av Rädda Barnens årsredovisningar (2004-2015), tidningsartiklar om humanitära organisationer, Rädda Barnens hemsida, Facebook-inlägg (från Rädda Barnen och från andra) samt svar de gett utifrån inlägg som gjorts på deras Facebooksida.

Vi har valt att använda oss av en kvalitativ analys även här och fortsätter på det hermeneutiska spåret där vi tolkar det som har skrivit. Enligt hermeneutiska perspektivet är texter känsliga av deras bakgrund, då de påverkats beroende på när, var och hur de framkommit (Bryman, 2006), vilket hjälper oss att arbeta med vårt syfte för att kunna studera om humanitära organisationer förändrats av den föränderliga omvärlden. En viktig del av vår textanalys är att studera intertextualiteten vilket handlar om samspel och interaktion mellan texterna och deltagarna (Ledin & Moberg, 2010), detta ger oss en möjlighet att studera hur omgivningen har påverkat och hur pass det samverkar med tidigare texter som utformats av Rädda Barnen. En stor del av vårt syfte är att studera hur humanitära organisat-

ioners kommunikation förändras vid en eventuell professionalisering samt hur de förhindrar ett försvagat anseende. Därför är det bra att studera hur kommunikationen påverkar, stärker och förbättrar relationen mellan organisationen och bidragsgivarna. Vi använder oss av en textanalys för att få en förståelse hur Rädda Barnen använder sig av språket och att skapa en förståelse för deras handlingar (Ledin & Moberg, 2010).

### 4.3 Tillvägagångssätt

För att bearbeta vårt empiriska material sorterade vi bland intervjuer, transkriberingar, dokument och digitala artiklar. Vi letade efter mönster och svar som skulle kunna hjälpa oss att besvara studiens frågeställning. Då denna studie ämnar att förstå en problematik hos ett fenomen/fall letade vi specifikt efter problematiseringar, egna upplevelser hos intervjupersonerna, förändringar samt samband och/eller olikheter bland de olika empiriska källorna. Fokus lades inte på *hur* intervjupersonerna talade, eller *vilket* språk Rädda Barnen använde i sina årsredovisningar. Det primära intresset låg i *vad* som sades/skrev under intervjuerna/dokumentet. Vid flertalet tillfällen insåg vi att det verkliga fenomenet inte alltid stämde överens med teorins påstående om hur fenomenet utspelar sig. Dessa motsägelser har vi tagit tillvara på i studiens analys, då vi anser att de kan bidra till en mer nyanserad bild av hur fenomenet professionalisering faktiskt beter sig. Likt hur Eksell & Thelander (2014) beskriver arbetet med en kvalitativ analys är vi noga med att inte lägga alltför stort fokus på dessa motsägelser för att inte gå miste om ett djupare spår i analysen.

En studie av typen fallstudie kan i teorin bestå av enbart intervjuer som empiriskt material. För att undvika att endast få en ensidig bild av vår organisation valde vi att komplettera intervjuer med texter för att ge oss möjligheten att studera och ta upp delar som inte tagits upp av olika anledningar under intervjun. Detta skapar en triangulering, kombination av olika metoder, som även stärker kvalitén i vår forskning (Larsson, 2010). I och med triangulering får vi en chans att se olika aspekter ut olika perspektiv, vilket gynnar studien och dess resultat i och med fenomenets och fallets komplexa uppbyggnad (se 1.1).

## 4.4 Metodologisk reflektion

Merriam (1994) beskriver hur kvalitativ metod är en tolkande forskning och hur det behövs för att få bredare förståelse för den sociala miljön, detta genom att finna samband i en situation och en omgivning. Det finns alltid en risk när det kommer till att tolka ett material man samlar in, som vi beskrev i avsnitt 4.1, är vi medvetna om att vi har tidigare värderingar, samtidigt behövs dessa värdering då det krävs en förförståelse för att vi ska kunna förstå verkligheten omkring oss (Ekström & Larsson, 2010).

Flertal forskare har kritiserat användandet av reliabilitet och validitet för att bedöma kvalitativa metoder. Lincoln och Guba (i Bryman, 2006) har därför tagit fram fyra andra kriterier för att bedöma en kvalitativ forsknings trovärdighet: tillförlitlighet, överförbarhet, pålitlighet och möjlighet att styrka och konfirmera. Tillförlitlighet innebär både att man följer regler och riktlinjer som satts upp samt att resultatet ges till de personer och organisationer som har deltagit i den kvalitativa studien (Bryman, 2006). Vi kommer därför skicka den färdiga uppsatsen till de olika intervjupersonerna och har även skickat använda citat till respektive intervjuperson för godkännande. Som det diskuterats under intervjudelen 4.2.1 har vi valt att använda oss av personernas namn och titel vilket ger en transparens i arbetet och därmed även en högre tillförlitlighet. Vid överförbarhet pekar det tillbaka mot fallstudien (se punkt 4.2), vårt mål med detta arbete är att kunna skapa en generaliserbarhet och göra det möjligt att överföra på andra humanitära organisationer än endast Rädda Barnen. Pålitligheten ges genom en fullständig redogörelse för de olika delarna genom forskningsprocessen (Bryman, 2006), vilket har gjorts genom att vår uppsats kommer innehålla de olika stegen i genomförandet förutom själva transkriberingen som istället granskas av vår handledare men finns tillgänglig vid behov. Sista steget är möjligheten att styrka och konfirmera, forskaren ska ha insikt att det inte går att utöva fullständig objektivitet men att forskaren inte medvetet låtit sina egna värderingar påverkat (Bryman, 2006), detta har redan diskuterats i början av detta stycke och i perspektivdelen (se punkt 4.1) och vi anser att vi kan styrka och konfirmera att vi inte låtit våra värderingar medvetet påverka.

## 5. Analys

---

*I studiens analysavsnitt ämnar vi att knyta an vårt insamlade empiriska material med det teoretiska ramverket. Till en början går vi igenom de bakomliggande faktorerna till varför människor bidrar till humanitära organisationer utifrån ett etiskt perspektiv. Därefter analyserar vi ifall Rädda Barnen har genomgått en professionalisering. Vidare presenterar vi dagens volontärroll med avsikt att undersöka hur den förändras i takt med professionaliseringen. Detta ger en övergång till själva organisationen Rädda Barnen där vi försöker få en djupare förståelse för deras interna och externa kommunikation. Aspekter som marknadsorientering, marknadsföring, förtroende och legitimitet kommer behandlas. Analysen kommer avslutningsvis återigen ta upp det etiska perspektivet för att koppla samman alla de konsekvenser och fenomen som skapas i och med professionalisering och konkurrens.*

### 5.1 En ökad vilja att hjälpa till

Som vi nämnde under problemformuleringen (se 1.1) ser vi en ökad konkurrens mellan humanitära organisationer, detta leder till en rad intressanta aspekter och spekulationer kring påverkan på organisationer i sig och alla dess inblandade. FRII jobbar för ett tryggare bidragsgivande och har flertal av de stora humanitära organisationer som medlemmar, exempelvis Rädda Barnen. Varje år studerar de utvecklingen och förändringen inom bidragsgivarväsendet (FRII, n.d). Under senaste åren har de sett en tydlig trend i samhället där människor tenderar att få en ökad vilja att hjälpa till och bidra efter det inträffat en katastrof. I den mätning som gjordes förra året av FRII fann de att hälften av befolkningen väljer att lägga ner tid på ideellt arbete (FRII, 2016). Detta nämner även Kaj Svensson (personlig kommunikation 13 april 2016), kommunikatör på Rädda Barnen region syd. Han har sett ett ökat engagemang vid större kriser, exempelvis vid flyktingkrisen som hade sin början 2015, där människor har bidragit med både tid och pengar. Detta kan förklaras som en moralisk förpliktelse, alltså att människan känner att de har

en plikt att göra något och det enda moraliskt rätta är att hjälpa människor i nöden. Detta kommer att förklaras ytterligare under stycke 5.7.

Det finns ett flertal anledningar till viljan hjälpa till och varför volontärer väljer en viss organisation. När vi frågade våra intervjupersoner varför de är engagerade i just Rädda Barnen var deras svar varierande men snarlika varandra och den gemensamma nämnaren var organisationens fokus på barns rättigheter:

*“Jag har alltid varit väldigt intresserad av Rädda Barnen och när barnkonventionen då kom 90-talet när vi hade skrivit på. (...) Det hade kommit väldigt mycket barn ifrån forna Jugoslavien och det fanns ett behov av att prata om barnkonventionen och allt som rörde det.”* (Olsson, personlig kommunikation, 14 juni 2016)

*“Jag är pedagog i botten, har väl ett hjärta med hur barn har det. Man reflekterar nog till sin egen uppväxt, hur barn har det och så vidare.”* (Warneryd, personlig kommunikation, 17 juni 2016)

*“Jag tycker mänskliga rättigheter är väldigt viktigt och framförallt barns rättigheter trivialiseras ganska ofta och vuxna har väldigt svårt att lyssna på barn så jag tycker det är ett väldigt, väldigt viktigt område att arbeta med. (...) Dels för att Rädda Barnen finns i Lund, annars är det väl UNICEF som arbetar med barnens rättigheter också men jag tycker Rädda Barnen har väldigt bra mål.”* (Björklund, personlig kommunikation, 16 april 2016)

*“(...) och då sökte jag mig till Rädda Barnen för att jag är väldigt engagerad i barn, jag har två egna barn. Det finns ju så mycket man kan göra.”* (Ågren, personlig kommunikation, 22 april 2016)

Rädda Barnens fokus och mål är alltså de faktorer som lockat våra intervjupersoner till organisationen och mellan raderna kan man ana ett grundläggande intresse för mänskliga rättigheter. Ord som “viktigt” och “behov” nämns vilket kan tolkas som att engagemang i barns rättigheter och Rädda Barnens verksamhet är något som är uppfattas som moraliskt rätt. Enligt Habermas (se 3.2) blir en handling förpliktad när ett helt samhälle anser att en handling är rätt och därmed blir det moraliska rätt att genomföra handlingen. Det kan därför ses som att volontärer en-

gagerar sig då det är det rätta att göra och i Rädda Barnens fall är det rätta att hjälpa barn.

Utöver deras egen uppfattning finns etiska riktlinjer som varje anställd och volontär inom Rädda Barnen måste skriva under innan de börjar:

*“Rädda Barnen står på barnens sida [...] Det ställer stora krav på gemensam syn och förståelse både inom Rädda Barnen och i samarbetet med lokala partners för att arbetet ska ge bästa möjliga resultat [...] Med utgångspunkt i rättigheter vinnlägger vi oss om att agera föredömligt och att på bästa sätt bedriva ett trovärdigt barnrättsarbete.”* (Rädda Barnen, 2014, s. 3(5))

Etik är en viktig aspekt för Rädda Barnen vilket bland annat visas genom ett bindande kontrakt där man skriver under att göra sitt bästa för barnens skull. Etik ligger i grunden för alla handlingar och är därmed ett bakomliggande syfte till engagemang och arbete. Därmed ligger aspekten etik i bakgrunden för hela arbetet och för analysen av förändringar inom Rädda Barnen. I slutet av analysen kommer vi att sammanfatta och förklara ett eventuellt skifte i etiken.

## **5.2 Från passion till inkomst**

Som det nämndes tidigare i tidigare forskning (se 2.3) är vi medvetna om att tidigare forskare har ser det som att det är ett konstaterat faktum att professionalisering sker inom humanitära organisationer, men vi tror inte att det är så pass enkelt och vill därför börja med att studera om Rädda Barnen kan anses vara professionaliserat.

Begreppet professionalisering har en bredare innebörd än att organisationer endast går från att ha volontärer till att ha anställda (se 3.1). Under senare tid har det talats om en förändring som sker inom organisationer. Exempelvis använder sig FRII (2016) av begreppet professionalisering för att förklara en förändring som sker inom ideella organisationer, bland annat att insamlingen av pengar har blivit hårt drabbad av professionalisering. Deras exakta definition av ordet professionalisering ges däremot inte och inte heller hur insamlingen har blivit drabbad.



Om man väljer att endast kasta en blick på årsredovisningarna ser man att det har blivit en ökad grad av anställningar, nästintill en ökning på 100 stycken under tolv år varav 67 av dessa har varit tillsvidareanställda. Detta har varit en stadig ökning varje år (Rädda Barnen, 2004-2015). Utifrån dessa uppgifter och ett antagande om att professionalisering endast sker genom att öka flertalet anställda hade man kunnat bedöma att det skett en professionalisering inom Rädda Barnen. Dock menar Freidson (1993) att där finns två typer av anställda, *amatörer* och professionella (se 3.1), därför räcker det inte att endast studera siffrorna på hur antalet anställda ökat inom Rädda Barnen samt hur stor del aktiva medlemmar de har versus hur många anställda. Idealet av att vara professionell är att vara en person som utför uppgifter som är svåra, komplexa och kräver teoretisk bakgrund samt besitta skicklighet och ett omdöme som *yrkesamatörer* inte har. Samtidigt ska arbetet utföras med kvalitet och inte endast för inkomst - vilket *amatörer* gör (se 3.1).

Bland Rädda Barnens 288 anställda finns det en bredd av olika yrken, exempelvis administratörer, psykologer, socionomer, marknadsförare, kommunikatörer, it-tekniker, receptionister och verksamhetsutvecklare (Rädda Barnen, 2015). Det går inte att anta att dessa yrken har universitetsutbildning sedan tidigare, även om ett antal av dem kräver legitimering - exempelvis socionomer och psykologer. Dock förhindrar det inte att resterande yrken följer strukturen och har kulturen som de klassiska professionaliserade yrkena får genom universitetsstudier och de kan mycket väl inneha den skicklighet och kraven på kvalitet vilket separerar dem från en *amatör*. Genom att en stor vikt läggs på universitetskompetensen innebär det att professionaliseringen redan sker under själva universitetsstudierna. Där formas personer och tar ann den kultur, uppbyggnad och utförande som anses vara den rätta (Larson, 2013). Det är därför fullt möjligt att ett yrke som kommunikatör och administratör som producerats från universitet därmed präglats av kulturen och lär sig det sätt som anses vara "rätt" av de som utbildar. Trots att teorier om professionalisering anser att detta inte kan läras ut genom erfarenhet menar vi att kulturen, uppbyggnaden och utförandet kan läras ut utanför utbildning. Detta då forskare själv skriver att en organisation kan påverkas av professionella yrken och bli en del av organisationen (se 3.1). När en organisation, i detta fall Rädda Barnen, nås av några professionella yrken kan det spridas vidare och därmed föra över professionaliseringen på andra yrken.

Det ska dock påpekas att det inte krävs att en hel organisation består av professionaliserade yrken utan det kan även handla om att endast ett antal (Freidson, 1993), därför kan en organisation vara professionella samtidigt som den innefattar professionella, amatörer och volontärer. Frågan är därför ifall det går att benämna hela organisationen som professionaliserad eller ifall det endast handlar om att en del av yrkena har genomgått processen? Vi anser att det finns en pågående professionalism inom Rädda Barnen men att den inte följer direkt utifrån teorierna utan är mer komplicerad än så. Längre fram kommer vi utveckla om och hur Rädda Barnen som organisation har förändrats och påverkats.

### **5.3 En förändrar volontärroll**

Medan antalet anställda har ökat har det varit ojämnt i antalet aktiva medlemmar, alltså i medlemsrörelsen. År 2003 hade de cirka 6000 aktiva (Rädda Barnen, 2004), under ett antal år därefter var organisationen nere på nästintill 4000 för att sedan återigen öka och 2014 nådde nästan 6500 aktiva medlemmar, trots en sänkning i antalet från året innan (Rädda Barnen, 2015). Detta visar på en ostadig siffra som kan skifta drastiskt från år till år. Samtidigt vill en stor del av bidragsgivarna och resterande befolkning än att största arbetet ska genomföras av ideellt arbetande för att hålla ner administrativa kostnader, somliga vill till och med att det helt ska bedrivas ideellt (FRII, 2016). Karin Wallby (personlig kommunikation, 22 april 2016), projektledarkommunikatör på Rädda Barnens huvudkontor i Stockholm möter även denna problematik, människor som blir förvånade när hon berättar att hon har ett avlönat arbete när hon jobbar för en humanitär organisation.

Trots att människor ifrågasätter att man anställer folk för arbete inom humanitära organisationer blir det samtidigt svårare att få folk att engagera sig en längre tid och koppla sig till en lokalförening (Wallby, personlig kommunikation, 22 april 2016). Det har skett en förändring under den senaste tiden hur folk vill engagera sig.

*“Det krävs en del för att ta sig in i Rädda Barnen eller Röda Korset, vi är absolut inte unika där.”* (Svensson, personlig kommunikation, 13 april 2016).

Det Kaj Svensson pratar om är flera faktorer som på ett eller annat sätt skulle kunna uppfattas som hinder för den som vill engagera sig. Exempelvis måste man som volontär lämna in ett utdrag från belastningsregistret hos polisen innan man kan gå med i en verksamhet, samt att flera intervjupersoner uppgav att medelåldern hos Rädda Barnens volontärer många gånger är relativt hög, något som kan vara ett hinder när man vill få unga människor att söka sig till lokalföreningarna och sedan vilja stanna kvar. Ett exempel på en sådan lokalförening är den i Bjuv, där kommunen inte har ett högre lärosäte än högstadium (Daag, personlig kommunikation 30 juni 2016; Warneryd, personlig kommunikation 17 juni 2016; Olsson, personlig kommunikation 14 juni 2016; Svensson, personlig kommunikation 13 april 2016).

*“Vi kan se att de som engagerar sig mer än under 5 år, de blir färre och färre. Det (deras engagemang) ligger kanske mellan 1-3 år. Det är framförallt ungdomar som är yngre, framförallt studenter på universitet- eller högskoleorter som är med i våra samtalsgrupper under en eller två terminer och sen kanske de går till Röda Korset för de har en annan rolig verksamhet som man vill pröva på.”* (Daag, personlig kommunikation 30 juni 2016).

Den problematik som Mikael Daag, verksamhetsutvecklare för region syd, talar om ser även Ågren, Wallby och Björklund som anser att det blivit en förändring och kommer fortsätta i den riktning, istället för att knyta sig direkt till en lokalförening vill människor kunna engagera sig endast en gång och inte behöva skriva på för ett längre engagemang (Wallby, personlig kommunikation, 22 april 2016; Björklund personlig kommunikation 16 april 2016; Ågren, personlig kommunikation, 22 april 2016). Detta skapar en problematik; att befolkningen önskar ett större ideellt arbete och en mindre professionalisering samtidigt som de själva inte önskar att engagera sig. Ågren (personlig kommunikation, 11 april 2016) förklarar att de endast nyligen har fått en fungerande styrelse i sin lokalförening men att de fortfarande har problem att få folk att göra alla administrativa uppgifter (se citat i 5.7), de önskar till och med att de haft möjlighet att anställa en person som kunde arbetat på heltid och därmed kunnat styra upp föreningen. I grunden utför folk volontärarbete för eget behag, fördelar arbetet ger andra, tacksamhet eller/och beundran (Freidson, 1993) och att behöva arbeta med administrativa saker “bakom

kulisserna” riskerar att inte ge känslan av att man gjort något bra. Frågan är ifall professionalisering har lett till att folk inte känner något behov av att engagera sig en längre tid eller att folks förändrade behov av engagemang har lett till att det krävs fler professionella anställda som kan göra det arbetet som volontärer inte vill/kan göra?

### **5.3.1 Volontärrollens framtid**

Som nämndes i ovanstående stycke finns det en problematik bland dagens lokalföreningar, både i de som har många unga, men även i de som har en hög medelålder. Warneryd (personlig kommunikation, 17 juni 2016) från Bjuvs lokalförening berättar om hur man har försökt lösa problemet att få in längre aktiva i styrelser och därmed slipper att lägga mycket tid på administrativ. Lösningen Warneryd talar om är de planer som finns i Dalarnas om att slå ihop flera lokalföreningar och därmed endast har en styrelse och istället flera arbetsgrupper i mindre kommuner, något hon anser på sikt kan vara en bra lösning. Även Daag pratar om en diskussion som pågår, huruvida Rädda Barnen ska förhålla sig till sin omgivning:

*“Ska vi ha kvar lokalföreningarna eller ska vi kanske ha distriktet som koordinerar olika arbetsgrupper som kanske knyter ihop det lokalföreningarna har gjort innan. Man liksom stryker ett led i organisationen. Det är frågor som vi diskuterar”.* (Daag, personlig kommunikation 30 juni 2016).

Utifrån Daags och Warneryds ord om framtiden förstår man att Rädda Barnen står inför en utmaning. De båda är dock positiva inför potentiella förändringar i organisationen och precis som resterade intervjupersoner nämner finns det förståelse för att en föränderlig omvärld kräver en organisation i ständig utveckling.

Som det beskrevs tidigare har det skapats ett skifte av arbetsuppgifter (se 5.2), men Freidson (1993) nämner även att i framtiden tror han att det kan gå tillbaka och att volontärarbetare åter tar över yrkena som de professionella har haft. Wallby (personlig kommunikation, 22 april 2016) tror inte att de anställda helt kan ta över arbetet eller att det skulle minska lokalföreningarna (volontärerna) då meningen är att regionkontoren (professionella) ska stötta och se till att föreningarna har en möjlighet att genomföra sitt arbete. Därför skulle inte regionkontoren

kunna växa om lokalföreningarna minskade, snarare är det så att regionkontoren skulle följa lokalföreningarnas storlek. Detta håller inte Svensson (personlig kommunikation, 13 april 2016) med om utan han menar på att medlemsrörelsen och de anställda nästintill skulle klara sig var för sig - beroende på vilken riktning Rädda Barnen väljer att fortsätta med i framtiden. Senare i intervjun nämner han dock att det egentligen inte handlar om att anställda tar över volontärens roll utan vissa anställningar har genomförts vid ett ökat behov när volontärer inte varit tillräckliga, exempelvis när deras föräldratelefon (en typ av verksamhet) växte. Trots att Svensson säger att han inte tror den lokala- och regionala nivån är lika beroende av varandra anser han precis som Wallby att de anställdas uppgift dels är att finnas som stöd för volontärerna. När antalet volontärer ökar, ökar även behovet av koordination av verksamheten. Utan volontärer hade inte detta behov existerat vilket kan tyda på att professionalismen inom humanitära organisationer är beroende av volontärer och att det därför inte kan bli helt professionellt.

#### **5.4 Ramar för kommunikationen**

*“Min upplevelse är att vi lägger ut räls hela tiden som vi ändå inte riktigt vågar köra på sen och det blir väldigt mycket som måste vara klart. Det tycker jag märks inte minst på kommunikationen, att den är ganska tillrättalagd (...) och den är inte så spontan, inte uttryck för passion utan det är väldigt så mycket att såhär är ramarna, såhär kommunicerar vi, det här ska sägas, det här ska du vetat och det här ska du kunna.”* (Svensson, personlig kommunikation, 13 april 2016).

Att gå från volontär till professionell riskerar att även påverka den existerande kulturen på grund av den kultur som präglats under universitet. En risk med denna kulturförändring är att passionen försvinner när arbetet går från att göras på ens fritid till att istället bli ett arbete (se 3.1). Precis som ovanstående citat från Svensson visar, finns det risk för att en del av passionen försvinner i deras arbete och att det då syns utåt. Han beskriver att det nästintill skapats en ängslankultur där det finns rädsla för att uttrycka sig annorlunda och gå utanför de accepterade ramarna, kommunikationen måste istället ske på ett visst sätt (Svensson, personlig kommunikation, 13 april 2016). Detta kan ses som en effekt av professionaliseringen då yrket kommunikatör blir professionaliserat och därmed tar ann den specifika kul-

tur och et cetera (se 5.2). Svenssons uppfattning skiljer sig från resterande intervjupersoners syn på hela organisationen. Linn Björklund (personlig kommunikation, 16 april 2016) från styrelsen för lokalföreningen i Lund anser att det finns begränsningar och regler som ska följas, exempelvis hur en annons grafiska design ska se ut och vilka bilder som får läggas ut på sociala medier. Hon betonar däremot att hon utöver det inte behövt reflektera över vad hon får skriva och ifall något anses lämpligt eller inte. Detta håller även Maj-Lisa Olsson (personlig kommunikation, 14 juni 2016), från Landskrona lokalförening, med om och förklarar att det finns mallar som de utgår från i sitt kommunikativa arbete. Charlotte Ågren (personlig kommunikation, 22 april 2016) från styrelsen för Helsingborgs lokalförening håller inte alls med i Svenssons påstående, hon känner att de som lokalförening inte har några regler och att de knappt vet vad som sker på de högre nivåerna och region syd/nationella nivån vet inte heller hur lokalföreningarna arbetar. Istället önskar hon att det funnits fler riktlinjer och information att ta del av för att känna större gemenskap mellan de olika delarna av organisationen.

När Svensson talar om ramarna för kommunikationen går han emot vad professionalismens teoretiker säger, samtidigt som det krävs kulturella och teoretiska ramar anser teoretiker att de professionella behöver utrymme till att få styra deras eget arbete (Freidson, 2001). Även om de flesta organisationer har ramar och bestämmelser om hur organisationen ska framställas är det desto känsligare när det handlar om allmänhetens pengar som skänkts i god tro och ramarna riskerar att bli desto stramare vilket kan hindra en möjlighet till att styra över det egna arbetet. Wallby (personlig kommunikation, 22 april 2016) beskriver det som att hon lägger fram vad som ska föras ut i form av budskap, kunskap och även exempelinslag till sociala medier. Detta hindrar den professionella kommunikatören på regional nivå att styra sitt eget arbete medan den anställda på nationell nivå har desto mer påverkan. Detta riskerar att leda till att dessa professionella yrken på regional nivå blir mer *amatörliknande* i sin uppbyggnad och utförande, då de inte har samma befogenheter som övriga professionaliserade roller. Dock är frågan ifall lokalföreningar generellt känner sig styrda av det regionala och nationella. Detta är något vi går djupare in på i kommande stycke.

#### **5.4.1 Internkommunikation**

Som tidigare nämnt har Rädda Barnen genomgått en större förändring i form av professionalisering (se 5.2) där det bland annat skapades en decentralisering av organisationen och fler nivåer av verksamheten uppstod i och med att regionkontoren utvecklades. Flera av studiens intervjupersoner uppgav att de känner en förvirring kring den interna kommunikationen och hur verksamheten faktiskt fungerar. Medan Wallby på huvudkontoret anser att regionkontorens främsta uppgift är att stötta lokalföreningarna, menar Svensson på regionkontoret och Björklund samt Ågren i lokalföreningarna att de inte riktigt har koll på vad den ena eller den andra gör. Enligt Eriksson (1990) är detta ett problem för Rädda Barnen, då en förutsättning för marknadsorientering som affärsstrategi är en stark organisation i form av en stark organisationskultur. Marknadsorientering är något som flertal tidigare forskare anser har en stark koppling till professionalisering (se 2.3). Charlotte Ågren förklarar att:

*“Kommunikationsarbetet internt skulle behöva förbättras. Att vi fick veta mer vad de på regionkontoret gör. Vilka delar i deras arbete som vi kan vara med på och vad de skulle kunna hjälpa oss med.”* (Ågren, personlig kommunikation, 22 april 2016).

Som svar på den kritik som riktades mot Rädda Barnen i samband med valberedningens förslag om förhöjt arvode (se 1.3), menade man i Lunds lokalförening att:

*“Rädda Barnen i Lund är en organisation och Rädda Barnen Sverige är en annan organisation och att man jobbar på olika nivåer.”* (Björklund, personlig kommunikation, 16 april 2016).

Man skulle kunna anta att organisationskulturen är mindre stark på en nationell nivå om man räknar med hela organisationen, men möjligtvis starkare i de olika lokala nivåerna där Rädda Barnen allt mer fungerar som mindre, enskilda organisationer. Kaj Svensson säger att han är medveten om skillnaderna och att han ser det som ett problem:

*“Det skapar ju också en form av kultur, vi har en kultur här och Göteborgsgänget har en annan kultur, delvis iallafall. Och vi gör mycket väldigt mycket här som de också gör, som de i norra Sverige gör och östra Sverige och i Stockholm och så där. Jag tycker inte att det är så många som tycker att det är ett problem men jag tycker att det är det, att vi inte jobbar som en enhet liksom.”* (Svensson, personlig kommunikation, 13 april 2016).

Att en organisation har olika typer av kulturer är inget unikt, Eriksson (1990) menar att det ibland är fördelaktigt för en organisation att just ha olika typer av organisationskulturer på olika plan, där varje kultur kan anpassa sig efter det behov som finns på respektive plan. Däremot är det är fin gräns mellan fördelaktigt och problematiskt. Ett möjligt problem med medarbetarnas känsla av en splittrad organisation på grund av flertalet organisationskulturer, är risken för att organisationen inte hänger med i framtida förändringar (Eriksson, 1990). På grund av de svar som studiens intervjupersoner gav kan vi anta att de olika leden inom Rädda Barnen har varierande syn på hur kopplade de bör vara till varandra, då vissa lokalföreningar har mer genomgående kommunikation med regionkontoret än andra. Detta kan riskera att skapa en känsla av en splittrad organisation (Warneryd, personlig kommunikation, 17 juni 2016; Olsson, personlig kommunikation, 14 juni 2016; Ågren, personlig kommunikation, 22 april 2016; Björklund, personlig kommunikation, 16 april 2016; Svensson, personlig kommunikation, 13 april 2016).

*“Den (kommunikationen) har väl funkat okej men det varierar och det går lite i vågor så att säga, hur väl det funkar. (...) Det fungerar olika bra i olika delar av landet. Det är svårt att säga något generellt mer än att det är ok. Jag vet vissa distrikt som är väldigt aktiva och har väldigt bra kontakt med alla sina lokalföreningar och jag vet att alla distrikten har löpande kontakt med riksstyrelsen.”* (Daag, personlig kommunikation, 30 juni 2016).

Då de olika leden inom organisationen har olika typer av relationer till varandra skulle detta kunna tänkas bli problematiskt vid en framtida förändring. Exempelvis om ledningen för kommunikation skapar en insamlingskampanj som mattas ut



ju längre ut i organisationen man kommer och att lokalföreningar som står längst ut i ledet, inte fångar upp kampanjen och dess budskap. Svensson bekräftar detta:

*“(…) och de (loklaföreningarna) breder ju vägen på något sätt för det lokala arbete och möjligheten att synas lokalt, men min upplevelse är att de här två (lokal nivå och nationell nivå) inte hänger ihop. Vi hakar inte på så ofta som vi borde på det som görs nationellt, jag får en känsla av att man förbereder kampanjer, man skjuter ut dem, de är väl sammanhållna och snygga oftast och sedan så, inte dör, men faller de liksom ut och vem plockar upp det då? Är medlemsrörelsen där? Har de hunnit förbereda sig?”* (Svensson, personlig kommunikation, 13 april 2016).

Den långsiktiga konsekvensen samt problematiken blir möjligtvis en försvårad marknadsorientering för Rädda Barnen där konkurrensen från övriga humanitära organisationer ökar. Det finns en koppling mellan Svenssons bekymmer kring hur medlemsrörelsen är förberedda på exempelvis en kampanj och lokalföreningarnas egen kommunikation. Flertalet volontärer uppger att de ser sig själva som nästintill fristående från regionkontoren och nationella Rädda Barnen, vilket även kan ses som en problematik kring Rädda Barnens gemensamma verksamhet samt en brist i kommunikationen mellan de olika leden.

## **5.5 ”Vilken organisation ska jag välja?”**

Det är inte endast de aktiva medlemmarna som det är viktigt att ha en bra kommunikation med utan även bidragsgivarna och andra potentiella bidragsgivare. Det ska också sägas att det finns en oklar linje vad som kan räknas som intern och extern kommunikation och för att få en bättre förståelse för den interna behöver vi även studera den externa. I och med en ökad vilja att engagera sig och bidra, har utbudet för bidragsgivaren ökat. I dagens läge finns det cirka 420 ideella organisationer med insamling via 90-konto i Sverige och konkurrensen ökar (FRIL, 2016). Vad är det som avgör beslutet om vilken organisation man vill stödja? Enligt Kaj Svensson, behöver det inte ligga någon djupare tanke bakom valet av stöd. I vår intervju (13 april 2016) gav han sin syn på saken:

*“Många har inte större ambitioner eller intresse än så, man bara tänker att Rädda Barnen är ju bra att stödja, det kunde lika gärna vara en annan organisation, det kan vara en ren slump. Man kanske har en svåger eller en faster som varit med, eller sin morsa har varit med, så då kan jag gå med. Eller så har man lite pengar över, ja varför inte?”* (Svensson, personlig kommunikation, 13 april 2016).

Situationen med en ökad konkurrens kan tänkas bli allt svårare då den blivande bidragsgivaren väljer första bästa organisation, något som även volontärer har märkt av (Warneryd, personlig kommunikation, 17 juni). Valet av kommunikationsstrategi försvåras och frågan är om en strategi egentligen har någon betydelse. Svensson (personlig kommunikation, 12 april 2016) själv menar att Rädda Barnen har en utmaning i kommunikationen med den grupp människor som ställer sig “obrydda” inför den uppsjö av organisationer som finns. Konkurrensen och den förändring professionalismen skapar innebär även en förändrad kommunikation där det krävs att kunderna och marknaden är mer i fokus, alltså en marknadsorientering.

### ***5.5.1 En marknadsorienterad kommunikation***

Marknadsorienterad kommunikation innebär ett ständigt arbete kring förnyelse och anpassning, där utgångspunkten är kundförfrågan (Eriksson, 1990). Wallby (personlig kommunikation, 22 april) talar om hur de har behövt anpassa sin kommunikation mot kundförfrågan (bidragsgivare et cetera), exempelvis med ett större fokus på Facebook där målgruppen enkelt har kunnat engagera sig genom namnunderskrift.

Precis som vi kan se i teoriavsnittet (se 3.4) anser Eriksson (1990) att tillfredsställelsen av behov är viktigt främst för ideella organisationer, så som Rädda Barnen. Rädda Barnens målgrupp måste helt enkelt känna att deras behov av organisationen (som i det här fallet skulle kunna antas vara bidrag och hjälp till utsatta barn) uppfylls. Marknad kopplas gärna ihop med ekonomi och som Mattsson (2008) beskriver korrelationen mellan ökad marknadsorientering och ökade ekonomiska resultat får vi översätta detta till fallet Rädda Barnen. Målet med dess verksamhet är inte uppnå ekonomisk vinst på samma sätt som gemene man

möjligtvis tänker på när hen tänker på marknad. Däremot är det inte sagt att det inte finns en koppling och liknelse, då Rädda Barnen och många andra humanitära organisationer genom marknadsorientering behöver behålla och locka befintliga samt nya bidragsgivare som i sin tur ger ekonomiska resultat i och med deras donerade pengar till vidare verksamhet.

En ökad konkurrens bland humanitära organisationer innebär inte enbart direkt konkurrens om bidragsgivare och medlemmar. Kaj Svensson menar att det även skapar en konkurrens i media där allt fler aktörer innebär mindre medieutrymme för varje enskild organisation (Svensson, personlig kommunikation, 13 april 2016). Vi kan då anta att kommunikationen har ett behov av att vara extra effektiv då allt fler organisationer med liknande budskap konkurrerar om tid, resurser och utrymme. För att försöka minska denna typ av konkurrens talar Karin Wallby om att man som organisation får hitta andra sätt att kommunicera och att samarbeten med företag kommer bli allt viktigare då de erbjuder en annan typ av arena för kommunikation.

*“(...) nu i veckan lanserade vi barnvänligt material och barnkonventionen på IKEAs lekland, det är 600 000 barn som passerar där varje år och om de kan börja prata om rättigheter med sina föräldrar, det blir ett enormt genomslag. (...) Det hade vi inte nått ut med utan IKEA.”* (Wallby, personlig kommunikation, 22 april 2016).

Samarbete mellan humanitära organisationer och kommersiella företag är däremot inget som Rädda Barnen är ensamma om. Organisationer som BRIS, Childhood och Barncancerfonden är alla (i likhet med Rädda Barnen) så kallade barnrättsorganisationer med företagssamarbeten (BRIS, n.d; Childhood, n.d; Barncancerfonden, n.d). Frågan är då om denna strategi egentligen är speciellt unik eller om den idag är mer regel än undantag. Även detta kommer förklaras vidare och djupare under stycke 5.7.1.

### ***5.5.2 Målgruppsanpassning för engagemang och lojalitet***

I och med masskommunikation, konkurrens mellan humanitära organisationer samt vikten av personliga val menar Svensson att det möjligtvis hade varit fördel-

aktigt att gå från generell kommunikation till kommunikation på individnivå som anpassas till den medvetne individens behov. För att kommunicera med allmänheten behöver man ha något att erbjuda och då man är fullt medveten om att konkurrenter har samma budskap som Rädda Barnen menar Svensson att de jobbar med målinriktad kommunikation till deras bidragsgivare med en förhoppning om att skapa engagemang och lojalitet som håller dem kvar inom organisationen (Svensson, personlig kommunikation, 13 april, 2016). Däremot anser tidigare nämnd att det finns brister i kommunikationen med redan aktiva medlemmar och månadsgivare, då det saknas en klar strategi.

Även Karin Wallby nämner de kommunikativa utmaningar som Rädda Barnen övriga humanitära organisationer står inför. Hon menar att ökningen av *“schyssta organisationer som jobbar för barn”* påverkar Rädda Barnen då varumärkesundersökningar har visat på att *“alla”* vet vilka Rädda Barnen är, men ingen vet riktigt vad de gör. Vidare talar hon även om att Rädda Barnen har breda arbetsområden och att detta också kan ha en påverkan på kommunikationen. För att förtydliga detta jämför Karin Wallby Rädda Barnen med Barncancerfonden som båda arbetar med barn som fokus, men där sistnämnda organisation har ett tydligare fokus på dess verksamhet. Precis som Svensson betonar Wallby vikten att målgruppsanpassa kommunikationen utåt. Med det menar hon att Rädda Barnen anpassar sin kommunikation utifrån vilket intresse de olika mottagarna har (Wallby, personlig kommunikation, 22 april 2016).

Daag (personlig kommunikation, 30 juni 2016) talar om att de arbetar på ett flertal olika sätt och därmed skiljer sig i sin kommunikation, den anpassas beroende på bakomliggande faktorer för kommunikationen. Det kan vara att vilja påverka och då kan de kommunicera direkt till politikerna men även ut i TV för att få allmänhetens uppmärksamhet. Det kan det även handla om att sprida kunskap, i det fallet handlar det om att kommunicera rätt kunskap till rätt målgrupp. Kommunikationen i humanitära organisationer handlar om mer än endast sälja in sig som organisation, något som lokalföreningarna arbetar mycket med då en del av deras kommunikationsarbete går ut på att påverka betydelsefulla människor (Olsson, personlig kommunikation 16 juni 2016; Warneryd, personlig kommunikation 17 juni 2016).

### 5.5.3 Marknadsföring – en känslig punkt

Medan bidragsgivaren/medlemmen vill få sina behov av organisationen uppfyllda, menar Eriksson (1990) att organisationen har som mål att återskapa eller öka de resurser som investeras inom verksamheten, när han talar om marknadsorientering som marknadsföring. Ett av dessa behov brukar ofta handla om att pengar hantteras på rätt sätt, att hjälp faktiskt kommer fram och att en humanitär organisation därför känns trovärdig. Detta påstående styrks av alla de kommentarer, blogginslag samt artiklar som analyserats i samband med denna studie. I det här fallet kommer kommentarerna främst från Rädda Barnens centrala Facebook-sida med 132 617 följare i skrivande stund (Facebook, 2016). Marknadsföring och administrativa kostnader sticker i ögonen hos många medlemmar och bidragsgivare och vid en tidigare nämnd incident i april 2016 då Rädda Barnens valberedning föreslog en höjning av arvodet för ordförandeposten (se 1.3), publicerades många arga och besvikna kommentarer (Facebook, 2016). Hur ska då en humanitär organisation som Rädda Barnen lyckas med att differentiera sig i bruset av konkurrenter, när de egna medlemmarna protesterar? Ett exempel på en sådan kritisk kommentar är följande:

*“Känner stor besvikelse och upprördhet över det omåttliga löneerbjudandet till Veronica Palm. Ni förvaltar gåvomedel och borde kunna bedöma vad som är rimligt när det gäller hur stor andel som avsätts till omkostnader. Mitt förtroende har ni förbrukat och jag avslutar mitt medlemskap.”* (Lindahl, 2016)

Som en följd av valberedningens förslag tappade Rädda Barnen hundratals bidragsgivare och organisationens presschef Simon Frankander menade i en intervju i Dagens Industri 4 maj 2016 att “det här är det största tappat som vi har upplevt i modern tid” (Öjemar, 2016-05-04). När frågan om bemötandet av kritiska reaktioner ställdes till Kaj Svensson och Karin Wallby var de båda överens. Ja, medlemmar och allmänheten tar illa av vad de ser som “onödiga kostnader” och ja, marknadsföring behövs. Vad som kan tyckas vara en självklarhet där “syns du inte, finns du inte” är ett mantra inom den kommunikativa sfären, kan för andra ses som en onödig kostnad. Kaj Svensson menar att:

*“(...) det är liksom ändå grunden för att vi har ett otroligt viktigt uppdrag som vi behöver synliggöra, vi behöver lägga pengar på att få människor att förstå att det här är otroligt viktigt.”* (Svensson, personlig kommunikation, 13 april 2016).

Karin Wallby fortsätter:

*“(...) det tror jag är knepigt, bilden man har av att det ska vara goda människor som inte jobbar för pengar. (...) Om vi ska vara effektiva måste vi få in mycket pengar och då måste vi synas och höras på ett sätt som kostar pengar (...) jag kan inte se hur man skulle driva en sådan här organisation utan att det kostar..”* (Wallby, personlig kommunikation, 22 april 2016).

Här poängterar även Wallby hur de på Rädda Barnen har gått till alltmer gratis marknadsföring i form av sociala medier samt företagssamarbeten, som tidigare nämnts (5.5.1). Både Svensson och Wallby nämner även att Rädda Barnen är transparenta och ärliga med hur mycket av de ekonomiska resurserna som går till administrativa kostnader och att allt sker i linje med det regelverk som Svensk Insamlingskontroll upprättat. (Svensson, personlig kommunikation, 13 april 2016; Wallby, personlig kommunikation, 22 april 2016). Även Daag påpekar att de är tydliga med hur Rädda Barnen finansierar olika projekt och hur organisationens pengar hanteras genom deras årsredovisningar samt styrdokument. Han betonar att då Rädda Barnen får en summa pengar av SIDA (statligt biståndsorgan) är dessa pengar öronmärkta till bestämda verksamheter. Daag menar även att frågan kring Rädda Barnens resurser är en diskussion som pågår även inom medlemsrörelsen och inte bara mot allmänheten (Daag, personlig kommunikation, 30 juni 2016).

#### **5.5.4 Att inte väcka den björn som sover**

Svensson förklarar att information och redovisning om hur organisationen använder sig av pengarna finns att hitta i deras årsredovisningar och de är lättillgängliga på deras hemsida för de personerna som har frågor och funderingar. Utöver det undviker de att spontant skriva om kostnader då de inte vill riskera att *“(...) väcka en björn...”* (Svensson, personlig kommunikation, 13 april 2016).

*“När sådana här situationer (vid kritik från allmänheten) uppstår är vi alltid öppna och hänvisar exempelvis till årsredovisningen och styrdokument om hur vi använder våra medel. Vi granskas varje år och har ett noggrant uppföljningssystem internt för att inga oegentligheter ska förekomma.”* (Daag, personlig kommunikation, 30 juni 2016)

Precis som Svensson talar Daag även om hur årsredovisningarna används som ett typ av kommunikationsmedel vid bemötande av kritik som uppstår. Detta innebär att även den här typen av kommunikation måste anpassas efter intressenternas behov och krav.

Från 2003 till 2014 har årsredovisningarna och verksamhetsberättelserna haft tydliga förändringar i hur de är uppbyggda och utformade. Till en början var de väldigt långa, texterna var utförliga och vi fick känslan av att man ville ha med allt som skedde på endast ett fåtal sidor, istället för det viktigaste. Texterna var inte komplicerade att läsa eller att förstå vilket gjorde dem läsarvänliga men det fanns flertal upprepningar och ingen tydlig struktur (Rädda Barnen, 2004-2007). Efter 2006 började det ske stora förändringar i varje rapport, kostnader och intäkter togs upp tidigt och läsarna behövde endast som mest ta sig igenom tre sidor för att nå dessa siffror. År 2011 förändrades inte bara textens struktur utan även det visuella. Dokumenten fick färg, pratbubblor och fler bilder vilket gjorde läsningen behagligare och ännu mer läsanpassad samt desto lättare att orientera sig snabbt vid behov vilket förenklades även då de nästintill halverade rapporternas längd (Rädda Barnen, 2012-2015). En del av marknadsorienteringen är att bemöta kundens behov. Kunden har en kraftig påverkan på marknaden (Eriksson, 1990) och som det nämns ovanför har det skapats ett stort fokus på hur humanitära organisationer använder sina resurser. Det krävs därför av de humanitära organisationerna att de bemöter kundernas (bidragsgivarnas/medlemmarnas) behov av vetskapen kring hur resurserna används. Rädda Barnen har exempelvis försökt att anpassa dokumenten för att göra det tillgängligare till en bredare grupp; medlemmar, intresserade och även anställda. Dokumentet har alltså anpassats efter kundens behov.

### **5.5.5 Kritik och svar på sociala medier**

I vissa situationer räcker inte informationen från årsredovisningarna, utan vid större incidenter vill medlemmar och bidragsgivare få direkta svar från organisationen:

*“(.. ) när någonting händer så är det ofta genom press och genom mediekanaler som vi att försöker förklara och förtydliga.”* (Svensson, personlig kommunikation, 13 april 2016).

Som nämndes under stycke 5.5.3, blev folk upprörda av valberedningens förslag och detta uppdagades endast ett par dagar efter vår intervju med Kaj Svensson. En anledning till att man valde att föreslå ett högre arvode var som tidigare nämnt att Veronica Palm, valberedningens förslag på blivande ordförande, förslagsvis skulle ha sin post som heltidstjänst istället för att utföra arbetet på sin fritid (se 1.3). Detta resonemang kan kopplas till den professionalisering som sker av volontärrollen (se 5.2). Vid denna händelse skedde det som Svensson och Daag tidigare nämnt, att bidragsgivarna/medlemmarna krävde att organisationen svarade på deras frågor och försäkrade dem om att pengarna användes rätt (s 5.5.3). En stor del av kommentarerna som kom in bemöttes av nästintill identiska svar från Rädda Barnen:

*“Hej Jimmy, detta är valberedningens förslag och beslut kommer att tas av medlemmarna på Rädda Barnens riksmöte i september. Mvh Karoline, Kundenservice”* (Rädda Barnen, 2016)

Den 18 april 2016 svarade Rädda Barnens valberedning, tre dagar efter Expressens granskning, med att dra tillbaka förslaget vilket lades ut på deras hemsida under “vi kommenterar” (Rädda Barnen, 2016). Med detta ändrade Rädda Barnen sina svar på användarnas kommentarer på Facebook men fortsatte med att ge liknande svar på största delen av kommentarerna:

*“Hej Kate, Valberedningen har presenterat förslag till ny styrelse för Rädda Barnen och till deras arvode. Vi har fått många negativa reaktioner på förslaget till arvodet och efter en dialog mellan styrelsen och valberedningen i går (17 april)*



*beslutade valberedningen att i helhet dra tillbaka sitt förslag till arvodering, ett beslut som Rädda Barnens styrelse enhälligt ställer sig bakom. Läs gärna vår nuvarande ordförande Inger Ashings kommentar: (länk)” (Rädda Barnen, 2016)*

De valde att inte lägga ut något på den egna Facebook-sidans flöde utan nöjde sig att endast lägga ut det på Twitter:

*“Valberedningen drar tillbaka förslaget om arvoden i sitt förslag till ny styrelse för #RäddaBarnen. Läs mer här: (länk)” (Rädda Barnen, 2016)*

På Twitter har Rädda Barnen cirka 14 300 följare (Twitter, 2016) vilket är betydligt mindre än antalet följare de har på Facebook (se 5.5.3). Behovet av information, svar om incidenten och hur organisationen resonerade var enormt och då Rädda Barnen valde att inte uppmärksamma det genom ett inlägg på Facebook där större delen av målgruppen befinner sig, valde Rädda Barnen att inte orientera sig efter vad marknaden (målgruppen) krävde av dem. Händelsen kan kopplas till en marknadskris som uppstår när organisationer inte har kontakt med marknaden (Eriksson, 1990). Det är en känslig punkt att tala om pengar inom humanitära organisationer och med professionaliseringen uppstår det kostnader som inte funnits sedan tidigare. Frågan är om en professionalisering verkligen är vad marknaden söker?

## **5.6 ”Gör organisationen jag stödjer det bästa arbetet?”**

En annan aspekt av ett större behov och en ökad konkurrens är hur en humanitär organisation uppfattas av allmänheten och hur förtroendet för organisationens verksamhet skapas och bibehålls. Medlemmars samt allmänhetens förtroende för att Rädda Barnen hanterar sina ekonomiska resurser rätt ligger till viss del som grund för det övergripande förtroende som är essentiellt för Rädda Barnen. Suchman (1995) talar om hur förtroende och legitimitet ligger i betraktarens ögon och hur legitimitet skapas genom att den stora massan har förtroende för en organisation. Han skiljer även på olika typer av legitimitet, varav konsekvent- och strukturell legitimitet är de mest relevanta för denna studie.

Hur ser det då ut i verkligheten? Enligt FRII (2016) hade 42 % av den svenska befolkningen “ganska stort förtroende” för att ideella organisationer ser till att skänkta pengar faktiskt når fram dit de är avsedda för, 21 % hade “ganska litet förtroende” och lika många (4 %) har “mycket stort förtroende” respektive “inget förtroende alls”. Att Rädda Barnen måste arbeta för att bibehålla allmänhetens förtroende är alltså inget de är ensamma om. Hur arbetar de då för bibehålla sin legitimitet?

### **5.6.1 Legitimitet och professionalisering**

*“Det vilar ett stort förtroende i givandet och ansvar på oss som organisation att använda pengarna på bästa möjliga sätt och så effektivt vi kan. Om vi sviker det förtroendet kommer vi få mindre intäkter och kan inte göra lika mycket verksamhet som vi önskar.”* (Daag, personlig kommunikation, 30 juni 2016).

I och med den professionalisering som Rädda Barnen och många andra liknande humanitära organisationer genomgår, påverkas faktorer så som kommunikation och organisationsstrukturer (se 5.2). Då antalet avlönade anställda ökar inom Rädda Barnen (Rädda Barnen, 2004-2015) och då marknadsorientering tagit en allt större plats hos organisationen, kan man anta att även Rädda Barnens legitimitet riskerar att ha förändrats på grund av professionaliseringen. Som Daag nämner i ovanstående citat finns det ett stort ansvar hos Rädda Barnen för att behålla förtroendet hos sina bidragsgivare och medlemmar. I och med att Rädda Barnen bygger på en medlemsrörelse och bidragsgivare skulle det i värsta fall kunna bromsa hela verksamheten vid ett minskat förtroende och därmed även en förlorad legitimitet. Karin Wallby menar att det finns ett grundförtroende för Rädda Barnen då de har funnits länge och är en välkänd organisation. I och med detta grundförtroende och faktumet att folk inte lägger en större tanke bakom valet av organisation att stödja (se 5.5) utgår vi ifrån tanken att Rädda Barnen besitter en form av strukturell legitimitet, där organisationen anses av allmänheten vara bäst lämpad för engagemang. Wallby menar dock att en stor del av allmänheten inte riktigt vet vad Rädda Barnen faktiskt gör. Wallby talar även om hur få har förståelse för hur organisationen fungerar och att allmänheten kan uttrycka besvikelse när de förstår att Rädda Barnen inte enbart består av ideellt engagerade. Den situation som vi ti-

digare har nämnt då Rädda Barnen fick ta emot alla de reaktioner och kommentarer efter valberedningens förslag (se 5.5.3), är ett exempel på en sådan reaktion som Wallby talar om. Enligt henne och Ågren var en del av konsekvenserna av incidenten ett minskat antal medlemmar, då många sa upp sitt medlemskap för att visa sitt missnöje. (Wallby, personlig kommunikation, 22 april 2016; Ågren, personlig kommunikation, 22 april 2016). Frågan är om Rädda Barnens legitimitet genomgår en förändring, där den går från strukturell till konsekvent legitimitet (se 3.3.2) då allmänheten via sociala medier kan döma och uttrycka missnöje över organisationen alltmer än förut (se 5.5.5). I dagens samhälle där internet och sociala medier tar allt större plats ges även media en större möjlighet till att uppmärksamma incidenter som den vi presenterade i avsnitt 5.5.3.

Eftersom professionaliseringen inte verkar avta, utan enligt Rädda Barnens årsredovisningar (se 5.5.4) och denna studies empiriska material ser det ut att öka, är frågan om inte organisationens legitimitet kan förändras ytterligare. Samtidigt menar FRII (2016) att professionalisering är något som påverkar de flesta ideella organisationer i Sverige och inte enbart en enskild organisation som Rädda Barnen. Kanske kommer det att skapa ny förståelse för hur dagens humanitära organisationer måste arbeta eller kommer samtliga organisationer drabbas av en skadad legitimitet? Enligt Suchman (1995) är professionaliseringen av en organisation ibland nödvändig för att skapa så kallad moralisk legitimitet, där organisationens verksamhet uppfattas som moraliskt rätt. För att skapa denna typ av legitimitet talar Suchman (1995) om att organisationen måste påvisa att dess verksamhet ger moraliskt rättfärdiga resultat, något som är möjligt via organisationens moraliska ståndpunkter som utvecklas genom just professionalisering. Denna argumentation är svårtydd och frågan är hur professionalisering i Rädda Barnens fall, där ökningen av antalet anställda ligger i fokus, skulle utveckla dess moraliska ståndpunkter. Istället riskerar de att få en motsatt effekt då en ökad professionalisering kan leda till högre administrativa kostnader vilket tenderar att leda till ilska hos medlemmar och skadat förtroende (se 5.1), med andra ord en skadad legitimitet.

### *5.6.2 En komplex legitimitet*

Medan Suchman (1995) talar om legitimitet i den form att den ligger hos allmänheten (betraktaren), känns fallet Rädda Barnen mer komplext än så. Efter flertalet intervjuer med både volontärer och anställda på olika organisatoriska nivåer växer det fram en bild av det finns ett visst missnöje även inom Rädda Barnen. Som nämnt i kapitel 5.4.1 ger Björklund och Ågren en bild av hur den interna kommunikationen inte fungerar som den ska, om en utgår från Wallbys förklaring om hur Rädda Barnen är uppbyggt. Även Svensson uppger att det finns brister i den interna kommunikationen, både upp i organisationen till huvudkontoret och ner till lokalföreningarna. Däremot är åsikten kring den interna kommunikationen splittrad och Warneryd samt Olsson uppger att de är nöjda med den kontakt de har med regionkontoret (Warneryd, personlig kommunikation, 17 juni 2016; Olsson, personlig kommunikation, 14 juni 2016). Daag (personlig kommunikation, 30 juni 2016) ger en förklaring på denna splittrade syn då han menar att varje lokalförening och regionkontor själva bestämmer hur mycket kontakt de har med varandra. Trots det fria valet kan man inte bortse från de volontärer som hade önskat en bättre intern kommunikation.

Suchman (1995) menar att legitimitet baseras på kommunikation och hur mottagarna av kommunikationen uppfattar den. Då ett antal medarbetare känner ett missnöje inför den interna kommunikationen, kan detta ses som en komplex fråga kring legitimiteten där internt blandas med externt. I fallet Rädda Barnen, och liknande humanitära organisationer, känner vi att det saknas ett internt perspektiv på Suchmans teori om legitimitet. På grund av de splittrade åsikterna, både mellan nivåerna och mellan lokalföreningarna, är det svårt att säga ifall den interna legitimiteten är stark eller ifall det finns brister där. Dock finns där tecken på missnöje vilket kan i längden kan skapa problem internt. Den tidigare forskningen inom begreppet legitimitet menar att det saknas vidare forskning kring hur just professionalism påverkar legitimiteten hos en organisation. (se 2.2) Belägg för hur bristen på legitimitet inom den egna organisationen påverkar verksamheten och de inblandade är därför svårt att hitta. Något som tidigare forskning samt Suchman (1990) är överens om är däremot att legitimitet överlag handlar om att sändarens (i detta fall Rädda Barnen) budskap och verksamhet matchar mottagarnas behov (Rädda Barnens medlemmar samt volontärer). Förutom missnöje med

den interna kommunikationen, uttrycker även Ågren en viss misstro till regionkontoret i Malmö angående professionaliseringen av organisationen:

*“(...) jag blev helt chockad när jag hörde det att de är 40 anställda personer, det tyckte jag lät helt sjukt.”*

samt:

*“(...) men Helsingborg är ändå en hyfsat stor stad och nu har vi fått igång verksamheter och vi har en hel del volontärer så den här obalansen... att de är 30-40 där och vi är 0 här...”* (Ågren, personlig kommunikation, 22 april 2016).

Även här går åsikterna isär. Warneryd från Bjuvs lokalförening menar till skillnad från Ågren att lokalföreningar inte bör ha anställda och att dess verksamhet endast bör utföras av volontärer:

*“Nej, jag tycker att det är bra. Att en lokalföreningar inte är avlönade. Det hade varit omöjligt om några skulle vara avlönade. Vi har det bra så att vi kan ringa till Malmö där de har anställda och fråga och få stöd och hjälp av de anställda.”* (Warneryd, personlig kommunikation, 17 juni 2016).

Detta håller Olsson (personlig kommunikation, 14 juni 2016) med om då hon inte heller anser att det kan vara ekonomiskt genomförbart att ha avlönade i varje lokalförening. Istället tycker hon det är bra att kunna vända sig till verksamhetsutvecklaren för hjälp. Förutom meningsskiljaktigheter finns det andra skillnader mellan intervjupersonerna, de som är positivt inställda till att ha anställda i lokalföreningen är de som kommer från större städer med högskola eller universitet. Detta kan tänkas ha en betydelse för åsikten kring avlöning då en större lokalförening kan känna ett behov av avlastning i sin verksamhet till skillnad från en mindre förening som endast har ett fåtal aktiva medlemmar.

## 5.7 Etik och moral – mål och resultat

Vi har hittills knutit an olika teorier och begrepp för att förstå den förändring som Rädda Barnen och många andra humanitära organisationer genomgår. I avsnitt 5.5 kopplade vi marknadsorientering till den ökade professionaliseringen där aspekter så som oförståelsen för vikten av marknadsföring förklarades och avsnitt 5.2 och 5.3 handlade om hur rollen som tjänsteman ökar inom organisationen samt hur detta påverkar volontärrollen. Under 5.1 förklarade vi den etiska aspekten på viljan att hjälpa till. I detta avsnitt kommer vi gå tillbaka till det etiska perspektivet, men med en ny infallsvinkel. Som nämntes i teoriavsnittet finns det en motpol till den deontologiska etiken som Habermas talar om, alltså teleologisk etik (se 3.2). Teleologisk etik är en så kallad konsekvensetik där fokus ligger på hur resultatet och slutprodukten ser ut efter handling, medan deontologisk etik (pliktetik) fokuserar på den moraliska plikten att genomföra en handling.

Tidigare (se 5.1) förklarades medlemmarnas vilja att hjälpa till som en typ av moralisk plikt, där donation av tid eller pengar till behövande är det enda rätta i dagens samhälle. Ågren förklarade det som att:

*“Jag tycker att det är jätteviktigt ur ett samhällsperspektiv, det behövs. (...) ur ett individperspektiv är det väldigt roligt. För mig så är det rent personligen ett sätt att hantera frustrationen över allt som är skit. Det är så mycket som inte funkar både i Sverige och i världen. (...) när man engagerar sig ideellt kommer man ju närmare problemen, det blir jobbigt för att man kommer närmare men det är ändå tröstrikt.”* (Ågren, personlig kommunikation, 22 april 2016).

Här läggs fokus på hur volontärarbete och vetskapen att hjälpa till ger en positiv känsla om att man gör det rätta av godhet. Under stycke 5.3 gav vi exempel på hur Freidson (1993) förklarade volontärarbete som något en volontär utförde för eget behag, vilket kan utläsas i citatet från Ågren. Det är underförstått att volontärarbete går ut på att man vill ge stöd åt andra, men påverkan på det egna behaget skall nog inte undervärderas. Det känns även motsägelsefullt att volontärer inte skulle vilja se ett resultat av sitt arbete. Ågren ger ytterligare exempel på hur volontärarbete kan handla om att ge sig själv en känsla av bekräftelse om godhet:

*“(…) om man hårdrar det lite så tror jag att de flesta ser framför sig att de träffar något litet nyanlänt gulligt barn som de kan leka en stund med, hjälpa dem att få lite glädje i livet och sen åker man hem till sig igen. (…) men har man jobbar länge ideellt så vet man att det är en pytteliten del av allt som behöver göras. Det är ju det roligaste men om man ska kunna göra det så måste man göra en massa andra (saker), mejlande, skriva tråkiga protokoll, städa toaletten i lokalen.”* (Ågren, personlig kommunikation, 22 april 2016).

Det går alltså att se spår av konsekvensetik i volontärrollen. Folk vill hjälpa för att det är moraliskt rätt, men även för att se resultat av sitt donerande. Vi nämnde tidigare (se 5.3) hur även Björklund, Daag samt Warneryd berättade hur folk engagerar sig under en kortare tid för att sedan lämna organisationen och det långsiktiga arbetet. Även Freidson (1993) menar att volontärarbete utförs för att ge fördelar till andra, alltså att arbetet ger resultat. Vi skulle därför kunna se volontärrollen som en blandning av etisk moral och konsekvens där konsekvensetiken möjligtvis tar allt mer plats. Kaj Svensson från regionkontoret i Malmö ser även han en förändring av volontärrollen:

*“(…) vi kan inte längre räkna med folks lojalitet över tid (…)”* (Svensson, personlig kommunikation, 13 april 2016).

Svensson talar om ett lojalitetsproblem vilket även nämns av Daag i ett tidigare citat (se 5.3) där han förklarar att speciellt unga har en tendens att engagera sig under en kort tid för att sedan testa en annan organisation som har annan typ av verksamhet. Något som kan ses som en tendens att det längre inte bara handlar om att hjälpa till av moraliska skäl utan även för att se snabba resultat av sitt engagemang.

En intressant koppling mellan ett skifte av den etiska aspekten och en förändrad legitimitet är att det ser ut som att de genomgår denna utveckling parallellt med varandra. Då ett diskret och snårigt skifte sker från pliktetik till konsekvensetik, kan vi även se hur Rädda Barnens strukturella legitimitet sakta skiftar till en mer konsekvent legitimitet där både allmänhet och volontär dömer organisationen efter dess resultat och handlingar (se 5.6.1). Allt eftersom en ökad professional-

isering leder till ett marknadsorienteringstänk förändras spelreglerna och förutsättningarna för de humanitära organisationerna.

### ***5.7.1 Från passion till inkomst – ett nödvändigt ont?***

Hur ser det då ut för den centrala organisationen på nationell nivå? Har syftet med hjälparbetet förändrats även där? I och med den ökade marknadsorienteringen, där marknadsföring blir allt viktigare på grund av konkurrens, kan vi här se tydligare mönster på hur syftet har gått från moraliskt rätt till konsekventialism. Genom analys av Rädda Barnens årsredovisningar (se 5.5.4) kan vi se en genomgående trend av fokus på företagssamarbeten, där till exempel IKEA och Postkodlotteriet fått stor plats. De senaste två åren har dessutom mycket fokus legat på siffror, i form av intäkter och kostnader. Som en vidareutveckling av det som nämndes under stycke 5.5.1 angående samarbeten mellan humanitära- och kommersiella organisationer, kan vi koppla detta med det mönster vi sett angående en ökad konsekventialism hos humanitära organisationer till Rädda Barnens verklighet. Faktorerna konkurrens, professionalisering och en förändrad volontärroll har alla synbart påverkat Rädda Barnen i den mån att de måste omorientera sig mot marknadsorientering, vilket även Eriksson (1990) beskriver (se 5.5.1).

Likt kommersiella organisationer och företag kan vi se hur Rädda Barnen tenderar att gå mot mer affärsmässiga strukturer och kommunikation som kan innebära större ekonomiska kostnader kring administration, marknadsföring och löner. Kanske är det allt viktigare att visa på goda resultat för att undvika de kritiska reaktioner (se 5.5.3) som kan uppstå från allmänheten vid en ökad professionalisering.



## 6. Diskussion och slutsatser

---

*I studiens sista kapitel kommer vi att sammanfatta och diskutera vår analys för komma närmare en förståelse för fenomenet professionalisering och dess inverkan på humanitära organisationer. Vi ämnar även koppla vidare våra slutsatser till studiens syfte och frågeställningar: Genomgår humanitära organisationer en professionalisering och vilken inverkan har fenomenet i sådant fall? Hur påverkas humanitära organisationers legitimitet och kommunikation, både internt och externt, av en potentiell professionalisering? Hur ser dagens volontär ut och vad är dess roll i ovanstående förändring?*

### 6.1 Diskussion och reflektioner

I början av analysen ställde vi oss frågan om det ens går att kalla den pågående förändringen av humanitära organisationer för en professionalisering. Det går att se att det finns en form av professionalisering genom den ökade tjänstemannasidan och den förändring våra intervjupersoner har påpekat, det är inte en färdig professionalisering utan den pågår i denna stund och kan ses tydligare i vissa delar av organisationen än andra.

Volontärernas arbete är avgörande för en organisation och medlemsrörelse som Rädda Barnen och att volontärens roll skulle helt försvinna och ersättas av anställda känns inte troligt. Däremot finns det tecken som visar på att det skapats ett gap mellan anställda och volontärer, vilket kan leda till problem när det finns volontärer som till och med ser verksamheten som två olika organisationer. De volontärer vi träffade hade dock olika tankar och åsikter om hur en lokalförening ska utvecklas och förslag på avlönade tjänster blandades med förslag om en omstrukturering där lokalföreningarna snarare fungerar som arbetsgrupper. Vilket förslag som är bäst är svårt att avgöra och då varje lokalförening mer eller mindre är självständiga, något som vi under intervjuernas gång förstått både har för- och nackdelar, kan det tänkas vara så att en kollektiv lösning inte passar och gynnar varje enskild lokalförening. Problemet med allt kortare engagemang och ett större

utbud av aktiviteter och organisationer innebär dock att lokalföreningarna står inför en framtida utveckling. Hur ska man som ideell förening leva upp till allmänhetens krav och förhoppningar om snabba resultat och "quick fixes"? Flera av de intervjuade volontärerna vittnar om hur nya aktiva medlemmar vill ha roliga verksamheter där de kan se ett konkret resultat av sitt engagemang efter bara en kort tid. Uppfylls inte denna förhoppning riskerar de att förlora de nya till en annan organisation. Ur denna rådande situation kan vi se en underliggande förändring i människors etiska avsikt med sitt engagemang. Från ett tidigare tankesätt där bidrag av tid och pengar sågs som något av en plikt kan vi nu se hur människor i viss mån engagerar sig även för sin egen skull. Snabba resultat skulle kunna ses som snabba bevis på ens egen godhet. Denna förändring kan i längden innebära problem då dagens lokalföreningar behöver ett antal engagerade över en längre tid för att kunna hålla i dessa korta aktiviteter. Om inte engagemanget finns behöver de humanitära organisationerna ta in fler tjänstemän som kan ta över styrelsearbetet vilket hade spridit professionalismen över flera nivåer inom organisationerna. Samtidigt finns det fortfarande en stark vilja om att hålla lokalföreningarna helt ideella hos flera av de volontärer vi träffat. Denna problematik kan försvåra humanitära organisationers framfart och utveckling.

Det är ett faktum att folk reagerar på högre kostnader kring löner och marknadsföring när det uppmärksammas i media. Att humanitära organisationers resurser har ett nyhetsvärde hos media är ett bevis i sig på hur känsligt ämnet är. I och med professionalismen och en ökad konkurrens har det skapats nya kostnader, i form av tjänstemän och kommunikationskostnader och för att slå konkurrensen krävs det en ny orientering - marknadsorientering. Som det nämnts tidigare innebär det att marknaden och även kunden hamnar i fokus, det nya behovet från kunderna blir att få information om hur pengar används. Slutligen leder det till att kommunikationen behövs ändras, vilket Rädda Barnen jobbar med. För en humanitär organisation med en stor medlemsrörelse är även den interna kommunikationen viktig, då de aktiva medlemmarna likaväl kan vara bidragsgivare. Problemet som än finns kvar är en oförståelse för att förbättring ibland måste kosta pengar och om man inte syns finns man inte. Om de inte lägger pengar på marknadsföring syns de inte i den täta konkurrensen och om de inte syns minskar bidragen för att hjälpa de behövande. Det handlar om att arbeta för en grundförståelse.

Vi kan se hur professionalisering skapar en ökad legitimitet och tro på bättre kvalitet hos kommersiella organisationer men hos humanitära organisationer finner vi att den positiva följden inte är självklar och att somliga tappar tilltro när professionaliseringen ökar. Samtidigt känner vi en förståelse för ett behov av tjänstemän hos humanitära organisationer. Ännu en gång är det oförståelsen som försvårar en positiv syn. Det största problemet och konsekvensen av professionaliseringen som vi kan se är just de kring förtroende och legitimitet för de förändrade humanitära organisationerna. I grund och botten handlar en skadad legitimitet hos en humanitär organisation om rädsla hos bidragsgivaren, att pengarna som donerats inte ska komma till rätt ändamål. Rädda Barnen och andra humanitära organisationer står därför inför en stor utmaning där de måste arbeta för förståelse och förtroende, inte bara externt utan även internt.

I och med en ökad professionalisering och konkurrens kan vi se en annan, djupare förändring hos Rädda Barnen som vi även påstår oss kunna applicera på andra humanitära organisationer med liknande bakgrund och struktur. Vi har under analysen förklarat hur en marknadsorientering kommer som en följd av tidigare nämnda fenomen och hur Rädda Barnen omorienterar sig genom företags-samarbeten, lobbying och förslag om ordförandepost som avlönad heltidstjänst. Den djupare förändringen som vi ser är en diskret och långsam övergång från ett tidigare moraliskt tänkande till ett mer målinriktat sätt att resonera.

Under analysens gång har en bakomliggande fundering varit huruvida professionaliseringen skapar konkurrens och marknadsorientering eller om det är dessa faktorer leder till en ökad professionalisering. Sambandet mellan professionalisering och konkurrens kan ses som det vardagliga uttrycket "hönan och ägget". Vad kom först egentligen? Likt hur hönan måste komma från ett ägg och hur ägget måste komma från en höna, föder professionalisering och konkurrens varandra. Våra intervjupersoner vittnar om en ökad konkurrens bland de humanitära organisationer och hur de omorienterar sig efter det ökade behovet genom fler tjänstemän. Samtidigt kan vi inte blunda för det faktum att konkurrensen i sig kan bero på hur humanitära organisationer själva utvecklas, både genom fler tjänster och en mer marknadsorienterad kommunikation. Fenomenet professionalisering av humanitära organisationer kan ses som en spiral där behovet av marknadsorientering bara ökar. En sak verkar däremot säker i detta "hönan och ägget"-fenomen; vikten ligger i hur de humanitära organisationerna hanterar denna utveckling och

dess många konsekvenser, både internt mot de ideellt engagerade och externt mot medlemmar och bidragsgivare. Gränsen mellan en lyckad professionalisering och en misslyckad är hårfin och en fråga som hänger kvar i luften hos oss är om humanitära organisationer på grund av dess moraliska och etiska ursprung någonsin kan genomgå en smärtfri professionalisering.

## **6.2 Förslag till framtida forskning**

Om vi hade haft mer tid för förarbete hade det varit intressant att bredda studien genom att ha intervjuer med varje regionkontor och även fler lokalföreningar för att få en djupare förståelse för den differentiering som existerar inom organisationen. Det hade även kunnat gynna forskningen att ta in bidragsgivarnas perspektiv för att få en annan infallsvinkel till deras faktiska åsikter till förändringen. Slutligen hade det varit intressant att jämföra Rädda Barnen med en annan eller flera humanitära organisationer för att öka generaliserbarheten och validiteten av forskningen. En sådan jämförelse hade bidragit till att kunna studera hur professionalisering påverkar hela humanitära sektorn och inte bara enskilda organisationer.

## 7. Referenser

---

Barncancerfonden. (n.d). *Låt oss ta fajten tillsammans!* Hämtad 2016-05-09 från:  
<http://www.childhood.se/foretagssamarbeten>

BRIS. (n.d). Hämtad 2016-05-09 från: <https://www.bris.se>

Broadbridge, A., & Parsons, L. (2003). Still serving the community? The professionalisation of the UK charity retail sector. *International Journal Of Retail & Distribution Management*, 31(8), 418.

Bryman, A. (2006). *Samhällsvetenskapliga metoder*. (1:3 uppl.) Malmö: Liber ekonomi.

Chad, P. (2012). Extending the use of market orientation: Transforming a charity into a business. *Australasian Marketing Journal (AMJ)*, 2110-16.  
doi:10.1016/j.ausmj.2012.08.003

Chad, P., Kyriazis, E., & Motion, J. (2014). Bringing marketing into nonprofit organisations: A managerial nightmare!. *Australasian Marketing Journal*, 22(4), 342-349. doi:10.1016/j.ausmj.2014.09.003

Childhood. (n.d). *Företagssamarbeten*. Hämtad 2016-05-09 från:  
<http://www.childhood.se/foretagssamarbeten>

Eksell, J., Thelander, Å. (2014) Kvalitativ analys inom strategisk kommunikation. I Eksell, J., Thelander, Å (Eds.), *Kvalitativa metoder i strategisk kommunikation* (pp. 197-211). Lund: Studentlitteratur AB.

Ekström, M., Larsson, L. (2010) Inledning. I Ekström, M., Larsson, L (Eds.), *Metoder i kommunikationsvetenskap* (pp. 13-24). Lund: Studentlunds AB.

Eriksen, E.O, Weigård, J. (2000). *Habermas politiska teori*. Lund: Studentlitteratur.

Eriksson, L.T. (1990). *Marknadsorientering: en introduktion*. (1. uppl.) Malmö: Liber.

Facebook (n.d) *Rädda Barnen*. [Facebook sida] Hämtad 2016-05-03 från: <https://www.facebook.com/raddabarnen/?fref=ts>

Freidson, E. (1993). *Professionalism reborn: theory, prophecy and policy*. Oxford: Polity Press.

Freidson, E. (2001). *Professionalism: the third logic*. Cambridge: Polity Press.

FRII. (2016). *FINANSIERING AV IDEELL VERKSAMHET – förutsättningar, verklighet och framtid*. Hämtad från: <http://www.frii.se/wp-content/uploads/2012/08/Finansiering-av-ideell-verksamhet-fo%CC%88rutsa%CC%88ttningar-verklighet-och-framtid-2016.pdf>

FRII. (n.d). *Vårt uppdrag*. Hämtad 2016-04-19 från: <http://www.frii.se/om-frii/vart-uppdrag/>

Gonzalez, L. A., Vijande, M. S., & Casielles, R. V. (2002). The market orientation concept in the private nonprofit organisation domain. *International Journal Of Nonprofit & Voluntary Sector Marketing*, 7(1), 55.

Hwang, H., & Powell, W. W. (2009). The Rationalization of Charity: The Influences of Professionalism in the Nonprofit Sector. *Administrative Science Quarterly*, 54(2), 268-298.

Kvale, S. & Brinkmann, S. (2014). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. (3. [rev.] uppl.) Lund: Studentlitteratur.

Larsson, L. (2010) Intervjuer. I Ekström, M., Larsson, L (Eds.), *Metoder i kommunikationsvetenskap* (pp. 53-86). Lund: Studentlund AB.

Larson, M.S. (2013). *The rise of professionalism: monopolies of competence and sheltered markets*. New Brunswick: Transaction Publishers

Ledin, J., Moberg, U. (2010) Textanalytisk metod. I Ekström, M., Larsson, L (Eds.), *Metoder i kommunikationsvetenskap* (pp. 153-177). Lund: Studentlund AB.

Lindahl, B.M. (2016-04-18). *Känner stor besvikelse och upprördhet över det omåttliga löneerbjudandet till Veronica Palm* [Facebook inlägg] Hämtad från: <https://www.facebook.com/plugins/post.php?href=https%3A%2F%2Fwww.facebook.com%2Ffraddabarnen%2Fposts%2F10153602817346794&width=500>

Maier, F., Meyer, M. & Steinbereithner, M. (2014). Nonprofit Organizations Becoming Business-Like: A Systematic Review. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 45(1) 1-23

Mattsson, L. (red.) (2008). *Marknadsorientering: myter och möjligheter*. Malmö: Liber.

Merkelsen, H., Jonasen, M. V. (2008) How Effective Public Relations Undermine the Legitimacy of Humanitarian Organizations. I Usluata, A (Eds), *Communication: Spanning Cultures, Changes and Challenges* (pp. 305-323). Istanbul: Yeditepe University.

Merriam, S.B. (1994). *Fallstudien som forskningsmetod*. Lund: Studentlitteratur.

Pehrsson, A. (1988). *Strategisk planering: verktyg för marknadsorientering och långsiktig överlevnad*. Lund: Studentlitteratur.

Rennstam, J. & Wästerfors, D. (2015). *Från stoff till studie: om analysarbete i kvalitativ forskning*. Lund: Studentlitteratur.

Rädda Barnen. (2004). *En berättelse om förändring: Rädda Barnens verksamhetsberättelse med årsredovisning 2003*. Hämtad från:  
<https://www.raddabarnen.se/Documents/om-oss/ekonomi/RB-Vkhber-Arsredov-2003.pdf>

Rädda Barnen. (2005). *Förändrade utsikter: Rädda Barnens verksamhetsberättelse med årsredovisning 2004*. Hämtad från:  
<https://www.raddabarnen.se/Documents/om-oss/ekonomi/RB-Vkhber-Arsredov-2004.pdf>

Rädda Barnen. (2006). *Förändrade utsikter: Rädda Barnens verksamhetsberättelse med årsredovisning 2005*. **Hämtad** från:  
<https://www.raddabarnen.se/Documents/om-oss/ekonomi/RB-Vkhber-Arsredov-2005.pdf>

Rädda Barnen. (2007). *Det går att förändra! Rädda Barnens verksamhetsberättelse och årsredovisning 2006*. Hämtad från:  
<https://www.raddabarnen.se/Documents/om-oss/ekonomi/RB-Vkhber-Arsredov-2006.pdf>

Rädda Barnen. (2008). *Rädda Barnens verksamhetsberättelse och årsredovisning 2007*. Hämtad från: <https://www.raddabarnen.se/Documents/om-oss/ekonomi/RB-Vkhber-%C3%85rsredov-2007.pdf>

Rädda Barnen. (2009). *Verksamhetsberättelse. Årsredovisning 2008*. Hämtad från: <https://www.raddabarnen.se/Documents/om-oss/ekonomi/RB-Vkhber-%C3%85rsredov-2008.pdf>



Rädda Barnen. (2010). *Rädda Barnens verksamhetsberättelse och årsredovisning 2009*. Hämtad från: <https://www.raddabarnen.se/Documents/om-oss/ekonomi/RB-Vkhber-%C3%85rsredov-2009.pdf>

Rädda Barnen. (2011). *Rädda Barnens verksamhetsberättelse & årsredovisning 2010*. Hämtad från: <https://www.raddabarnen.se/Documents/om-oss/ekonomi/RB-Vkhber-%C3%85rsredov-2010.pdf>

Rädda Barnen. (2012). *Verksamhetsberättelse. Årsredovisning 2011*. Hämtad från: <https://www.raddabarnen.se/Documents/om-oss/ekonomi/%C3%85rsredovisning%20och%20verksamhetsber%C3%A4ttelse%202011.pdf>

Rädda Barnen. (2013). *Verksamhetsberättelse och årsredovisning 2012*. Hämtad från: <https://www.raddabarnen.se/Documents/om-oss/ekonomi/%C3%85rsredovisning%20och%20verksamhetsber%C3%A4ttelse%202012.pdf>

Rädda Barnen. (2014). *Rädda Barnen 2013 Årsrapport*. Hämtad från: [https://www.raddabarnen.se/Documents/om-oss/ekonomi/rb\\_arsred\\_2013\\_klar\\_a4.pdf](https://www.raddabarnen.se/Documents/om-oss/ekonomi/rb_arsred_2013_klar_a4.pdf)

Rädda Barnen. (2014). *Etiska Riktlinjer*. Hämtad från: [https://www.raddabarnen.se/Documents/om-oss/jobba-hos-oss/etiska\\_riktlinjer\\_20140320.pdf](https://www.raddabarnen.se/Documents/om-oss/jobba-hos-oss/etiska_riktlinjer_20140320.pdf)

Rädda Barnen. (2015). *Rädda Barnen 2014 Årsrapport*. Hämtad från: [https://www.raddabarnen.se/Documents/om-oss/ekonomi/rb\\_arsred\\_2015\\_22juni.pdf](https://www.raddabarnen.se/Documents/om-oss/ekonomi/rb_arsred_2015_22juni.pdf)

Rädda Barnen. (2016). *Valberedningen drar tillbaka sitt förslag*. Hämtad 2016-05-03 från: <https://www.raddabarnen.se/press/vi-kommenterar/valberedningen-drar-tillbaka-sitt-forslag/>

Rädda Barnen. (2016-04-16). *Hej Jimmy, detta är valberedningens förslag och beslut kommer att tas av medlemmarna på Rädda Barnens riksmöte i september.*

*Mvh Karoline, Kundservice* [Facebook kommentar] Hämtad från:

[https://www.facebook.com/plugins/comment\\_embed.php?href=https%3A%2F%2Fwww.facebook.com%2Fraddabarnen%2Fposts%2F10153599221576794%3Fcomment\\_id%3D10153599453451794&include\\_parent=false](https://www.facebook.com/plugins/comment_embed.php?href=https%3A%2F%2Fwww.facebook.com%2Fraddabarnen%2Fposts%2F10153599221576794%3Fcomment_id%3D10153599453451794&include_parent=false)

Rädda Barnen. (2016-04-18). *Valberedningen drar tillbaka förslaget om arvoden i sitt förslag till ny styrelse för #RäddaBarnen* [Twitter inlägg] Hämtad från:

<https://twitter.com/raddabarnen/status/722011681719758848>

Rädda Barnen. (2016-04-18). *Valberedningen har presenterat förslag till ny styrelse för Rädda Barnen och till deras arvode. Vi har fått många negativa reaktioner på förslaget till arvoden* [Facebook kommentar] Hämtad från:

[https://www.facebook.com/plugins/comment\\_embed.php?href=https%3A%2F%2Fwww.facebook.com%2Fraddabarnen%2Fposts%2F10153602762611794%3Fcomment\\_id%3D10153602951136794&include\\_parent=false](https://www.facebook.com/plugins/comment_embed.php?href=https%3A%2F%2Fwww.facebook.com%2Fraddabarnen%2Fposts%2F10153602762611794%3Fcomment_id%3D10153602951136794&include_parent=false)

Rädda Barnen. (n.d). *BLI MÅNADSGIVARE OCH KÄMPA FÖR BARNEN DYGNET RUNT!* Hämtad 2016-04-26 från: <https://www.raddabarnen.se/stod-oss/manadsgivare>

Rädda Barnen. (n.d). *VAD INNEBÄR MEDLEMSKAPET.* Hämtad 2016-04-26 från: <https://www.raddabarnen.se/engagera-dig/bli-medlem/vad-innebar-medlemsskapet/>

Rädda Barnen. (n.d). *RÄDDA BARNEN ÄR EN MEDLEMSRÖRELSE.* Hämtad 2016-04-26 från:

<https://www.raddabarnen.se/om-oss/organisationen/medlemsrorelsen/>

Sköld, J. (2015-09-05). Tuffare konkurrens – presentshoppar och reklam blir allt viktigare. *Dagens nyheter* Hämtad 2016-05-02 från:

<http://www.dn.se/nyheter/sverige/tuffare-konkurrens-presentshoppar-och-reklam-blir-allt-viktigare/>

Svensson, N. (2016-04-15). Rädda Barnen: Palm får inte ta andra jobb. *Expressen*.

Hämtad 2016-05-03 från:

<http://www.expressen.se/nyheter/radda-barnen-palm-far-inte-ta-andra-jobb/>

Strychacz, T. (1993). *Modernism, mass culture and professionalism*. Cambridge: Cambridge U. P.

Suchman, M. C. (1995). Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches. *Academy of Management Review*, 20 (3), 571-610.

Twitter (n.d) Rädda Barnen. [Twitter sida] Hämtar 2016-07-24 från:

<https://twitter.com/raddabarnen?lang=sv>

Öjemar, F. (2016-05-94). Givarna flyr Rädda Barnen – intäkter rasar. Dagens Industri. Hämtad 2016-07-24 från: <http://www.di.se/artiklar/2016/5/4/givarna-flyr-radda-barnen---intakterna-rasar/>

# 8. Bilagor

---

## 8.1 Bilaga 1: Intervjuguide till anställda

13 april, 22 april 2016 & 30 juni

### **Bakgrundsinformation:**

- Vad har du för befattning och vad innebär det?
- Hur länge har du varit inom organisationen?

### **Förändring:**

- Anser du att det skett någon större organisatorisk förändring inom rädda barnen? I så fall vad för förändring? Är det bara positivt eller finns det något negativt med det också?
- Har ni påverkats av den ökade konkurrensen av andra hjälporganisationer? Om ja, hur har ni påverkats och har ni behövt ändra om ert arbete utåt eller inom organisationen? Om nej, varför anser ni att ni inte påverkats?

### **Kommunikation:**

- Påverkas era kampanjer/marknadsföring av omvärlden?
- Händer det att allmänheten reagerar på hur Rädda Barnen hanterar sina resurser? (om ja) Hur bemöter ni folks anklagelser om hur pengarna fördelas?
- Ser ni skillnad i folks kommentarer och gensvar beroende på vad ni lägger ut?
- Kommunicerar ni ut något om hur och varför pengar går åt det administrativa (marknadsföring)?
- Finns där någon skillnad i hur ni kommunicerar lokalt och hur ni kommunicerar på en nationell nivå?

### **Volontärrollen:**

- Hur ser du/ni på fördelningen av anställda och volontärer?
- Tror du att volontärrollen kommer förändras i framtiden/har redan förändrats

## **8.2 Bilaga 2: Intervjuguide till volontärer**

16 april, 22 april 2016, 14 juni & 17 juni

### **Bakgrundsinformation:**

- Vad har du för befattning och vad innebär det?
- Hur länge har du varit inom organisationen?
- Hur kommer det sig att du engagerade dig i Rädda Barnen?

### **Volontärer vs anställda**

- Hur ser du på fördelningen/samarbetet av anställda och volontärer?
- Tror du att volontärsrollen kommer förändras i framtiden/har förändrats?
- Hur pass “fria” är ni? Hur mycket styrs av region syd/nationellt?
- Vad ser du för fördelar/nackdelar med volontärarbete?
- Vad ser ni/du för utmaningar med det lokala arbetet/volontärarbetet?

### **Kommunikation**

- Får ni in kommentarer på sociala medier eller på mejl angående administrativa kostnader/marknadsföringskostnader?
- Hur arbetar ni för att behålla bidragsgivarnas/medlemmarnas förtroende?
- Har ni lokalt påverkats av motståndet mot valberedningens arvodesförslag?