

Strategier för att erhålla legitimitet i en civilsamhällesorganisation

- En fallstudie på Läkare Utan Gränser

Abstract.

Non-profit organizations gain increasing attention in society but their legitimacy often decrease by scandals in separate organizations. Doctors without borders (MSF) constitutes an exception and has managed to retain their legitimacy. The aim of this study was to examine how MSF built and retained its legitimacy towards institutional actors in their environment, when the branch in general is suffering from a crisis of confidence. In a case study, this was done by identifying the institutional pressures on MSF and examining which strategies MSF uses to handle the pressures. The study was conducted through qualitative interviews with employees at MSF and actors in their environment. A nuanced institutional framework was constructed that explained which strategy MSF has used when responding to different institutional pressures. The result showed that MSF acquiesced to cognitive and regulative pressures but avoided, defied or manipulated normative pressures when these conflicted with the organization's fundamental principles and values. Also, the study showed that MSF never used a compromising strategy.

Keywords: non-profit organization, legitimacy, strategy, institutional pressure

ALEXANDRA KENNE 21762
BERNICE LINDQVIST 21477

HANDLEDARE: KRISTINA TAMM HALLSTRÖM
FRAMLÄGGNING: 2011-05-30 13:15-14:00

Förord

Vi vill tacka de personer som hjälpt oss i vårt arbete med denna uppsats.

Först och främst Kristina Tamm Hallström för ovärderlig handledning och stöd. Vi vill även rikta ett stort tack till personalen på Läkare Utan Gränser för deras tid och medverkan i denna studie. Vidare vill vi även tacka alla de som låtit sig intervjuas under studiens gång och bidragit med sitt perspektiv. Slutligen vill vi tacka Anna-Sara Lindqvist och Henriette Kenne för värdefulla synpunkter och kommentarer.

Alexandra Kenne och Bernice Lindqvist

Handelshögskolan i Stockholm

Maj 2011

Innehållsförteckning

1. Inledning	4
1.1 Bakgrund	4
1.2 Tidigare forskning	5
1.3 Problemformulering	6
1.4 Syfte och frågeställning	6
1.5 Avgränsning	6
2. Metod	7
2.1 Forskningssyfte	7
2.2 Forskningsansats	7
2.3 Datainsamling	7
2.4 Validitet och reliabilitet	9
3. Teoretisk referensram	11
3.1 Ett nyinstitutionellt perspektiv	11
3.2 Alternativa strategier till isomorfism	12
3.3 Legitimitet	15
4. Empiri	16
4.1 Allmänt om CSO	16
4.2 MSF	17
4.3 Förväntningar och hantering	19
5. Analys	29
5.1 Förväntningar	29
5.2 Strategier	32
6. Diskussion	38
6.1 Sammankoppling av teoretiska ramverk	38
6.2 Slutsats	41
6.3 Teoretiskt bidrag	42
7. Förslag på fortsatta studier	43
8. Källförteckning	44

1. Inledning

1.1 Bakgrund

Civilsamhällesorganisationer¹ (CSO) utgör en allt större del av samhället och har under de senaste årtiondena ökat i popularitet bland donatorer och makthavare (Lister, 2003). Dessa organisationer befinner sig någonstans mellan stat och marknad vilket gör dem till en del av en tredje sektor vilken ofta kallas den ideella sektorn (Wijkström, 2002). Forskningen på den ideella sektorn har varit förhållandevis oprioriterad och det saknas relevant teori på området (Wijkström, 1996), trots att branschen för CSO inte är helt oproblematiserad. CSO skiljer sig från traditionella vinstdrivande företag då målet med organisationen är verksamheten medan pengar är ett medel och inte tvärtom (Gustafson, 2008). Organisationerna skiljer sig även från staten genom att uppdraget inte är det primära verktyget för att verkställa ett beslut. CSO grundar sig istället på ett idéburet uppdrag av idealistisk typ (Wijkström och af Malmberg, 2005). I många CSO finns ingen direkt koppling mellan de som bidrar med resurser och de som är förmånstagare av verksamheten. Därför är det vanligt att CSO-branschen är förtroendebaserad. Förvaltningen och nyttjandet av resurserna bygger på ett förtroende mellan organisationen och de som bidrar med resurser (Gustafson, 2006).

Problematiserande i CSO-branschen är dock att resultatet är svårt att mäta och utvärdera eftersom verksamheten ofta baseras på diffusa mål och ambitioner att tillgodose mänskliga behov (Sjöblom, 2009). Organisationernas ändamål kan också skilja sig mycket från varandra vilket gör dem svåra att jämföra. Även om ett effektivt resultatmått går att ta fram för en enskild organisation är det svårt att konstruera ett sådant som går att överföra på andra idéburna organisationer (Wijkström och af Malmberg, 2005). En konsekvens av de svårsmåttade resultaten och den förtroendebaserade förvaltningen av externa intressenters resurser är att branschen blir känslig för vårdslöst eller opassande förfarande med resurserna. Negativ publicitet för en CSO tenderar att svärta ned hela den ideella sektorn. Under den senaste tiden har branschen drabbats av flertalet sådana skandaler i form av höga ersättningar till chefer och bedrägerier. Som en följd har förtroendet för CSO hos allmänheten, som utgör en av de största resursbaserna, minskat under de senaste åren (Swedbank Robur, 2011).

Det finns dock undantag för den negativa förtroendetrenden i CSO-branschen. En organisation som erhållit allt mer resurser, vilket tyder på ett ökat förtroende, är Läkare Utan Gränser (MSF²). MSF har under de senaste två åren ökat så kraftigt att de numera ses som en utav de riktigt stora hjälporganisationerna i Sverige (Swedbank Robur, 2011). År 2009 samlade organisationen in 321,5

¹ Även kallat non-profit organization, non-government organization, ideell organisation

² Medecins Sans Frontiers

miljoner kronor (Läkare Utan Gränser, 2010) vilket gör MSF till den tionde intäktsmässigt största organisationen som samlar in pengar till hjälparbete i Sverige (Svensk Insamlingskontroll, 2010a). Både insamlingen från privata donatorer och företag samt bidragen från SIDA har ökat under de senaste åren. MSF har även så många ansökningar från fältarbetare och volontärer till huvudkontoret att de tvingas tacka nej eftersom organisationen inte har behov av det stora utbudet frivilliga (Läkare utan gränser, 2011-05-10). Det finns alltså tecken som tyder på att MSF lyckas behålla legitimitet i en bransch där trenden går i motsatt riktning. Detta gör MSF till en intressant organisation att studera.

1.2 Tidigare forskning

Enligt tidigare forskning ställer institutionella intressenter i en CSO:s omgivning krav på organisationen för att kunna kontrollera dess verksamhet. Organisationen bygger sedan legitimitet genom att anpassa sig till dessa krav i organisationens omgivning. Legitimiteten är en förutsättning för framtida stöd och resurser från intressenterna (Meyer och Rowan, 1977). Enligt Lister (2003) som gjort en översikt över den existerande forskningen gällande CSO och legitimitet är dock forskningsläget bristande. Den huvudsakliga forskningen som finns menar att legitimitet ur en ideell organisations perspektiv är komplex och beror på ett antal olika faktorer, av vilka *ansvarighet*, *representativitet*, och *utförande* anses vara de viktigaste. *Ansvarighet* inkluderar ansvaret både uppåt och nedåt i organisationens led samt lämpliga styrande strukturer, *representativitet* rättigheten till att representera tredje part och samtycket från de representerade och *utförande* syftar till demonstrationen av uppnådda resultat.

Lister menar att dessa kriterier utgör en alltför teknisk inställning till legitimitet och leder till en uppfattning om att legitimitet erhålls genom att ha ett fokus på strukturer, procedurer och rätt aktiviteter. Istället bör synen på legitimitet i dessa sammanhang utökas med ett nyanserat perspektiv för att kunna svara på frågorna för vem organisationen är legitim och på vilka grunder. Detta eftersom legitimitet oftare ses som socialt konstruerat och får betydelse för när det sätts i relation till det normativa ramverk i vilket det existerar. Perspektivet bidrar även med en mer mångfacetterad bild av legitimitet bestående av olika grunder till legitimiteten som tillfredsställer olika intressenter. Genom att anta ett perspektiv som poängterar organisationens omvärlds betydelse för legitimiteten följer att olika intressenter i omvärlden kan ha motstridiga intressen. Frågan blir då vad som avgör hur legitimiteten skapas och vilka intressen som betyder mer eller mindre för en organisations legitimitet. Lister menar att det finns ett behov för forskning på detta område.

1.3 Problemformulering

CSO är beroende av resurser från intressenter i organisationernas omgivning för att säkerställa verksamhetens överlevnad. En förutsättning för att erhålla resurserna är att intressenterna uppfattar organisationen som legitim. MSF utgör ett exempel på en organisation som lyckats behålla sin legitimitet i en bransch där förtroendet för CSO generellt sett har haft en negativ utveckling. Frågor som uppkommer är hur MSF har lyckats med detta och om det kan förklaras genom att studera deras verksamhet.

1.4 Syfte och frågeställning

Syftet med uppsatsen är att förklara hur MSF har lyckats bygga och behålla sin legitimitet gentemot de olika intressenter som finns i organisationens institutionella omgivning, då branschen efter antalet skandaler lider av en negativ förtroendeutveckling.

För att uppfylla syftet med uppsatsen formulerades följande frågeställningar:

- Vilka institutionella förväntningar på organisationen kan identifieras i MSF:s omgivning?
- Vilka strategier använder MSF för att hantera dessa förväntningar och bibehålla legitimiteten?

1.5 Avgränsning

En CSO svarar mot intressenter i både uppåtgående och nedåtgående led. Intressenterna i nedåtgående led utgörs av förmånstagarna av verksamheten, det vill säga människorna i behov av MSF:s hjälpinsatser. Med tanke på det geografiska avståndet och uppsatsens omfattning har dessa uteslutits ur studien. Även de intressenter i uppåtgående led som inte befinner sig i Sverige, exempelvis samarbetspartners på plats i katastrofområdet, har av denna anledning uteslutits.

Vidare finns det anledning att tro att även medias bild och publikationer om MSF har betydelse för hur intressenter uppfattar MSF, i synnerhet allmänheten. Då det inte finns någon direkt relation mellan MSF och media har dock denna faktor uteslutits. Studien syftar till att utreda hur MSF hanterar sina intressenter för att bygga legitimitet och eftersom inget aktivt påverkansarbete sker mot media anses detta inte omfattas av studiens syfte.

2. Metod

2.1 Forskningssyfte

För att kartlägga områden, vilken tidigare forskning inte lagt så stor vikt vid, är ett explorativt forskningssyfte önskvärt. Vidare är denna metod fördelaktig om problematiken ska identifieras för att möjligheterna inom området senare ska kunna kartläggas (Bell, 2006).

Då denna studie just ämnar till att identifiera de förväntningar som de institutionella intressenterna har samt de strategier som en CSO kan använda sig av för att bemöta dessa, passar ett explorativt forskningssyfte väl.

2.2 Forskningsansats

En deduktiv ansats innebär att en hypotes härleds och därefter görs en empirisk granskning. En induktiv ansats däremot, innebär en utgångspunkt i empirin och att studien därifrån leder fram till nya teorier (Bell, 2006).

Då denna studie grundar sig på kvalitativa djupintervjuer kommer verkligheten att betraktas subjektivt. Därför är en deduktiv ansats inte lämplig. Då ett viss teoretiskt ramverk behövs innan den kvalitativa empiriska insamlingen påbörjas är inte heller en induktiv ansats lämplig. Därför används istället en abduktiv ansats. Detta är en kombination av de deduktiva och induktiva ansatserna. I den abduktiva ansatsen börjar studien i teorin och den tidigare forskningen. Därefter samlas empirisk data genom att studera verkligheten, för att slutligen återgå till teorin för att se om denna ska omformas för att bättre beskriva verkligheten (Alvesson och Skoldberg, 1994).

2.3 Datainsamling

I kvalitativa studier grundas slutsatserna på hur verkligheten uppfattas och tolkas (Backman, 2006). Vid kvalitativa studier lämpar sig explorativa forskningssyften särskilt bra (Gustavsson, 2004). Denna studie har grundats på kvalitativa insamlingsmetoder av primärdata genom semistrukturerade djupintervjuer med tio respondenter. Semistrukturerade intervjuer är utformade så att respondenten fritt kan beskriva hela sitt perspektiv med utgångspunkt från några bestämda frågeställningar (Kvale, 1997).

2.3.1 Respondenter

Vid kvalitativa studier måste det göras en avvägning gällande hur många respondenter som ska intervjuas. Om för många intervjuer görs, kan det senare bli svårt att göra en djupare analys av dem. Å andra sidan kan för få respondenter resultera i att generella slutsatser inte kan dras. (Kvale, 1997)

Med hänsyn till den givna tidsramen för studien gjordes avvägningen att tio respondenter skulle vara önskvärt för att kunna uppfylla studiens syfte.

I början av studien kartlades vilka olika institutionella intressenter som finns i MSF:s omgivning. Detta gjordes genom att först kartlägga vilka resurser MSF är beroende av och från vilka aktörer dessa skulle kunna erhållas. Vidare kartlades den institutionella omgivning som MSF verkar i och vilka intressenter som reglerar denna. Dessutom kontaktades även respondenter utanför MSF:s direkta omgivning för att få breddat perspektiv.

Samtliga intressenter som intervjuats valdes då de ansågs, ur sitt unika perspektiv, kunna bidra med olika vinklar till förståelsen för hur MSF fungerar som organisation samt vilka olika krav som måste vara uppfyllda för att MSF ska anses vara en legitim organisation.

Datum	Aktör	Person
2011-03-21	Frivilligorganisationernas insamlingsråd, FRII	Lisa Sjöblom
2011-04-07	Sjukhusschef, Södertälje Sjukhus	Sven Klaesson
2011-04-08	Utrikesdepartementet, UD	Torgny Holmgren
2011-04-11	Läkare, tidigare fältarbetare för Svensk Volontärsamverkan	Marie-Louise Grettve
2011-04-15	Styrelsen för internationellt utvecklingssamarbete, SIDA	Roland Stenlund Frederik Frisell
2011-04-18	Svensk insamlingskontroll, SFI	Eva Birath
2011-04-28	Läkare utan gränser, Privatininsamling	Johan Pettersson
2011-04-29	Läkare, tidigare fältarbetare för MSF	Christian Ringart
2011-05-06	Utrikesdepartementet, UD	Tomas Brundin
2011-05-10	Läkare utan gränser, Samord. Fältarbete	Maria Schutz
2011-05-11	Läkare utan gränser, Programinsamling	Sara Kitabwalla

Tabell 1. Intervjuer för studien.

2.3.2 Intervjuer

Samtliga djupintervjuer skedde personligen i respondentens arbetsmiljö, med tre undantag som skedde över telefon. Dessa direkta djupintervjuer resulterade i riktigt detaljerade svar, som inte hade kunnat uppnås med intervjuer via mailkontakt. Vidare kunde den kvalitativa datan lätt konfirmeras av respondenten på plats, något som var en fördel för studien (Denscombe, 2000). En ytterligare stor fördel vid direkta intervjuer är att intervjuobjektet kan tillåtas att tala fritt och forma svaren efter sina egna åsikter (Ghauri och Gronhaug, 2005).

Huvuddelen av intervjuerna varade i drygt en timme, under vilken anteckningar fördes. Samtliga respondenter tillade att de kunde svara på kompletterande frågor om sådana skulle uppkomma senare. Primärdatan har skickats till intervjuobjekten för att kontrollera dess innehåll.

2.4 Validitet och reliabilitet

2.4.1 Validitet

Validitet avser om det som syftades till att mätas verkligen blir mätt i studien (Ejvegård, 2009). Då kvalitativ primärdata grundar sig på individuella tolkningar resulterar detta i lägre validitet än vad kvalitativa studier gör. Det kan därför vara svårt att resonera kring huruvida en kvalitativ studie är tillförlitlig, då den sociala miljön ständigt förändras (Bryman, 2002).

För att få en så hög validitet som möjligt intervjuades ett flertal personer med liknande erfarenheter. Vidare kontaktades intervjuobjektet i god tid innan intervjun och blev tydligt informerad om syftet med studien. Därtill skickades intervjufrågorna i förväg så att respondenten kunde ta fram relevant data för att öka validiteten på svaren. Intervjuerna skedde personligen vilket innebar att det kunde säkerställas att respondenten verkligen förstod frågorna som ställdes. Dessutom erbjöds samtliga intervjuobjekt möjligheten att återkomma för förtydligande av data eller vidareutveckling av resonemang, vilket ytterligare minskade risken för felkällor.

2.4.2 Reliabilitet

Reliabilitet avser huruvida studiens resultat är konsekvent och om slutsatsen är generell, eller om den beror på tillfälliga betingelser (Bryman, 2002). Eftersträvarsvärt är alltså att resultatet är stabilt och samma resultat kan uppnås vid upprepade studier vid en annan tidpunkt.

Denna studie är en fallstudie, vilket påverkar reliabiliteten och det blir därför svårt att dra några generella slutsatser. Trots detta har den kvalitativa datan samlats in genom att fånga olika perspektiv på samma problemområde, vilket ger resultaten större trovärdighet. Dessa perspektiv hade givetvis kunnat breddas, men med tanke på den givna tidsramen kan intervjubreddens omfång ändå anses vara rimligt.

Vidare skulle resultatet kunna ändras över tid, då respondenternas situation kan förändras över tid och med dem även deras uppfattning. Denna studie ger endast en ögonblicksbild över de förväntningar som ställs på en CSO samt de strategier som valts att användas för att hantera dessa förväntningar för att nå fortsatt legitimitet. För att få bästa möjliga reliabilitet har primärdatan skickats till intervjuobjekten för att kontrollera dess innehåll. Dock är detta en explorativ studie och därför måste fler studier göras på området innan generella slutsatser kan dras.

3. Teoretisk referensram

3.1 Ett nyinstitutionellt perspektiv

Enligt Meyer och Rowan (1977) och den nyinstitutionella teorin måste organisationer mer eller mindre anpassa sig till sin omgivning genom institutionella regler för att bygga och behålla legitimitet. Detta beror på att vissa organisationer uppkommer och verkar i sammanhang som är institutionaliserade till en hög grad. Organisationer som införlivar dessa institutionella metoder och regler i sin verksamhet ökar sin legitimitet i sin omgivning och därmed även dess chans till överlevnad. Genom att organisationer anpassar sig till sin institutionella omgivning blir de mer och mer lika varandra, de blir isomorfa med andra organisationer i samma omgivning. Detta skapar stabilitet i och med att organisationens omgivning vet vad den kan förvänta sig av organisationen vilket i sin tur leder till att legitimiteten ökar.

Meyer och Rowan påpekar att institutionaliseringen ofta skiljer sig från vad som skulle vara direkt effektivt för organisationen. Institutionaliseringsen av organisationens omgivning resulterar i att det finns metoder, praktiker, regler och strukturer som anses vara de rätta för organisationens omgivning. Detta är dock ofta sociala konstruktioner, *myter*, som organisationer måste anpassa sig till för att säkerställa sin legitimitet även om de inte är de mest effektiva för organisationens verksamhet. Speciellt tydligt blir detta i organisationer där resultatet är komplext och svårt att mäta. För en organisation som verkar i en miljö där produkterna är lätta att utvärdera och resultaten är lätta att mäta bestäms framgången genom effektivitet eftersom marknaden kan utveckla metoder för kontroll. Då resultatet däremot är svårsmänt bestäms överlevnaden till en större grad genom organisationens legitimitet eftersom omgivningen förlitar sig på att resultatet beror på huruvida organisationen följer institutionella regler och strukturer för verksamheten. Organisationens framgång beror alltså på den stabilitet och det förtroende som organisationen uppnår genom isomorfism med den institutionella omgivningen.

CSO-branschen karaktäriseras av just denna problematik. Både organisationer och intressenter har länge brottats med problematiken kring hur resultaten av dessa verksamheter ska utvärderas. CSO arbetar ofta mot mål som är svåra att mäta, till exempel att förbättra kvinnors livsvillkor i Indien eller opinionsbildande arbete för barns rättigheter. Ingen aktör har än så länge kunnat formulera en fullgod metod som gör organisationers resultat mätbart och jämförbart med andra organisationers (Wijkström och af Malmborg, 2005). Det är därför svårt att säga vad som är en effektiv CSO. Intressenter i organisationernas omgivning har istället utarbetat krav och förväntningar på organisationernas verksamhet som syftar till att kontrollera att organisationernas resultat motsvarar

intressenternas förväntningar. Utvecklingen i branschen har resulterat i en institutionaliserad omvärld som exempelvis reglerar organisationernas redovisning och transparens. Detta gör det institutionella perspektivet till ett lämpligt perspektiv för studien.

Enligt Meyer och Rowan stöter organisationer, som verkar i institutionella miljöer och vars framgång beror på isomorfism med omgivningen, på två generella problem. Dels kan effektiviteten i organisationens verksamhet påverkas av att organisationen i högre grad måste anpassa sig till de institutionella reglerna och dels kan organisationen uppleva motsägande krav från olika institutionella tryck från organisationens omgivning. För CSO kan detta exempelvis ta sig uttryck i de ökade kraven i omfattning på redovisningen vilket stjäl tid och resurser från organisationens kärnverksamhet. Detta innebär med andra ord att de administrativa uppgifterna och därmed kostnaderna ökar, vilket motsäger det allmänna kravet på att så stor del av intäkterna som möjligt ska gå till ändamålet.

3.2 Alternativa strategier till isomorfism

Enligt Oliver (1991) är det institutionella perspektivet alltför begränsande för att kunna förutse en organisations svar på institutionella tryck. Det institutionella perspektivet förutsätter ett alltför passivt beteende i organisationers svar på institutionella förväntningar och bör utökas med alternativa strategier till isomorfism. Det utökade perspektivet förutsätter att organisationer kan agera aktivt och mer eller mindre motstå institutionella tryck för att bevara sina egenintressen. Oliver har därför identifierat strategiska svar som organisationer tillämpar på institutionella tryck från omvärlden som påverkar dem. Strategierna visar hur organisationers beteende varierar från passiv anpassning till aktivt motstånd till institutionella tryck, beroende på naturen av trycken och vilket sammanhang de befinner sig i.

Strategi	Samtycka	Vana Imitera Tillmötesgå
	Kompromissa	Balansera Pacificera Förhandla
	Undvika	Dölja Särkoppla Utträda
	Trotsa	Avvisa Utmana Attackera
	Manipulera	Kooptera Påverka Kontrollera

Figur 1. Alternativa strategier till isomorfism

3.2.1 Samtycka

Samtycket till institutionella tryck beror på organisationens medvetna avsikt att anpassa sig, hur medvetna de institutionella processerna är samt förväntningarna på hur samtycket gynnar organisationens egenintresse. Samtycket kan ta sig uttryck i olika form. *Vana* syftar på en organisations omedvetna eller blinda fasthållande av institutionella förväntningar. Föreställningarna om hur en organisation bör agera har repeterats så till vida den grad att de tas för givna och något annat beteende vore otänkbart. *Imitation* refererar till organisationers medvetna eller omedvetna imitation av varandra, även kallat isomorfism. Detta är alltså inte en alternativ strategi utan baseras på Meyer och Rowans resonemang. Organisationer som medvetet accepterar och lyder givna regler, eller inkorporerar värderingar och normer, följer en *tillmötesgående* strategi vilken beskrivs som ett mer aktivt val än *vana* eller *imitation*.

3.2.2 Kompromissa

När organisationer står inför motstridiga institutionella krav eller krav från omgivningen som är oförenliga med organisationens interna mål, kan andra strategier än samtycke vara oundvikliga. En *balanserande* strategi går ut på att försöka anpassa sig till olika motstridande institutionella krav samtidigt. En *pacificerande taktik* går också ut på att delvis anpassa sig till olika intressenters krav. En organisation som tillämpar en pacificerande taktik motstår ofta en mindre del av de institutionella kraven men lägger större delen av sin energi på att lugna och blidka källorna till de krav de har motsatt sig. En mer aktiv form av kompromissande är *förhandlande* vilken går ut på att organisationer anstränger sig för att kräva tillmötesgående i kraven från externa intressenter. Kompromissande strategier används i syfte att anpassa sig till institutionella regler, normer och

värderingar, men, till skillnad från samtycke är det endast partiellt och organisationen är mer aktiv i att verka för sina egna intressen.

3.2.3 Undvika

Organisationers undvikande för institutionella tryck motiveras av deras önskan att kringgå de sammanhang som gör ett anpassande beteende nödvändigt. Genom en *döljande* strategi avser organisationer att förklä icke-anpassade aktiviteter i en fasad av samtycke. Organisationen accepterar de institutionella kraven symboliskt men har ingen avsikt att implementera dem i verkligheten. En *särkopplande* strategi innebär att organisationer försöker minska graden av extern inspektering, granskning och utvärdering genom att särkoppla sina interna aktiviteter från formella strukturer och extern analys. Den mest extrema formen av undvikande utgörs av *utträde* genom vilken organisationer antingen utträder ur domänen som orsakar tryck eller ändrar sina egna mål, aktiviteter eller domän för att undvika behovet av anpassning.

3.2.4 Trotsa

En trotsande strategi är mest trolig att uppkomma då kostnaden av aktiv avvikelse från regler upplevs som låg, när interna intressen är mycket avvikande från externa värderingar eller när organisationer tror att de kan demonstrera förnuftet och rättfärdigheten i sina egna övertygelser och uppträdande. En organisation är mest trolig att *avvisa* institutionella regler och värderingar när ett externt framtvingande av regelföljande upplevs som låg eller när organisationens egna värderingar skiljer sig mycket från de institutionella kraven. En organisation som *utmanar* institutionella krav försöker göra sitt trots mot kraven till en dygd, vilket är mer troligt när organisationen kan demonstrera värdet av beteendet. Organisationer är också mer troliga att utmana krav då de värderar sina egna uppfattningar om vad som är rätt till en mycket större grad än externa värderingar. En mer intensiv och aggressiv form av trots är *attack*, genom vilken organisationer försöker att anfalla, förminska eller häftigt peka ut institutionella värderingar och källorna till dem. Detta är ett mer troligt beteende då värderingarna är organisationsspecifika.

3.2.5 Manipulera

När organisationer inte ser institutionella krav och regler som en given begränsning av handlingsfrihet som antingen måste lydas eller trotsas kan de använda sig av manipulerande strategier. Dessa syftar till att förändra, återskapa eller kontrollera kraven i sig eller källorna till dem. Ett exempel på detta är *kooptring*, genom vilken källan till trycket väljs in i exempelvis organisationens styrelse eller ledning för att kunna övertalas till att stödja organisationens agendor. En annan form av denna strategi är att bygga koalitioner och använda sig av strategiska relationer för att visa på sin organisations värde. En *påverkande* strategi kan vara mer generellt riktad mot

värderingar och uppfattningar om vad som är rätt. Den kan ta sig form i exempelvis lobbyverksamhet eller genom att organisationer strategiskt försöker påverka standarder efter vilka de utvärderas. *Kontroll* är den mest aggressiva formen av manipulering eftersom organisationer som eftersöker kontroll inte bara försöker ha ett inflytande över, neutralisera eller forma institutionella krav. Organisationer är mer troliga att försöka kontrollera institutionella krav eller intressenter när kraven är nya, begränsade eller svagt framhävda. Enligt Alexius (2007) är en form av kontroll att försöka att bli regelsättare, vilket kan åstadkommas genom att skapa en utvidgad variant av existerande regler som sedan blir normgivande för andra aktörer i omgivningen.

3.3 Legitimitet

De institutionella krav som finns i omgivningen och som formar organisationers beteende kan enligt Scott (2001) delas upp i tre institutionella pelare; en regulativ, en normativ och en kognitiv pelare. Pelarna utgör element i organisationens omgivning som sträcker sig från det medvetna till det omedvetna och från det lagligt framtvingande till det som tas för givet. Genom att analysera en organisations omvärld med hjälp av de institutionella pelarna kan underliggande faktorer identifieras för hur legitimitet till en organisations olika intressenter skapas.

Den regulativa pelaren består av regler, lagar och sanktioner som har för avsikt att kontrollera vad en organisation inte får göra och hur uppgifter skall utföras. Regulativa institutioner kan kontrolleras genom makt- och ledningssystem eller protokoll och standarder samt rutiner för hur verksamheten bör bedrivas för att uppfattas som legitim. Inom CSO-branschen är ett tydligt exempel på detta de bestämmelser som finns kring hur en CSO ska redovisa sin verksamhet för sina intressenter.

Den normativa pelaren grundar sig i värderingar och normer i omgivningen. Värderingar förklarar vad som anses som önskvärda beteenden och aktiviteter medan normer utgörs av uppfattningar om hur saker bör göras. Den normativa pelaren definierar alltså både målet och lämpliga medel för att uppnå det. Att bedriva etisk och ansvarsfull insamling är i detta fall ett typexempel på en normativ förväntning.

Den kognitiva pelaren utgörs av organisationen och dess omgivnings delade uppfattningar om verkligheten och hur mening skapas. Beteenden och rutiner som baseras på kognitiva institutioner är internaliserade i en gemensam uppfattning som tas för givet, det vill säga, alternativet till ett beteende vore otänkbart. Ett exempel på en kognitiv värdering är att det är en dygd att hjälpa andra.

4. Empiri

4.1 Allmänt om CSO

4.1.1 Definition

Det finns många typer av benämningar på CSO och definitioner av dessa verksamheter. Enligt Wijkström (2002) består en lämplig definition av fem kriterier. Definitionen baseras på en svensk studie, som var del av ett större internationellt projekt, och säger att en CSO ska:

- vara formell, det vill säga inkludera en styrelse, skrivna stadgar samt regelbundna möten eller aktiviteter
- vara privat, alltså separerad från staten i institutionell mening
- inte dela ut sitt ekonomiska överskott till någon form av huvudmän eller ägare
- vara självstyrande, det vill säga förmögen att kontrollera den egna verksamheten och inte vara en del av ett vinstdrivande företag
- ha inslag av idealitet, det vill säga ha någon form av bidrag eller frivillig medverkan av betydelse från privatpersoner

Gustafson (2008) tydliggör skillnaden mellan vinstdrivande och icke-vinstdrivande organisationers mål och medel.

	Vinstdrivande	Icke-vinstdrivande
Mål	Pengar	Verksamhet
Medel	Verksamhet	Pengar

Figur 2. Mål-medel-matris

Vinstdrivande organisationer, vars mål är att generera vinst, uppnår detta genom att bedriva någon form av verksamhet. För icke-vinstdrivande organisationer är målet däremot att bedriva verksamhet vilket möjliggörs genom att använda pengar som medel. För att uppnå detta måste organisationen alltså förses med resurser. Enligt Wijkström (1996) kan resursbaserna i den ideella sektorn delas in i tre huvudgrupper; ekonomiska intäkter, ideellt arbete samt övriga in-natura-förmåner.

4.1.2 Intressenter

Lister (2003) har i sin övergripande forskning om CSO refererat till Woodward's identifikation av branschens intressenter, som visar på organisationernas många källor till legitimitet. De finansiella resursbaserna utgörs av donerande organisationer, exempelvis statliga, och privata donatorer, allmänheten. Vidare samarbetar CSO ofta med partnerorganisationer i insatslandet samt myndigheter i detsamma. I insatslandet finns även förmånstagarna av CSO:s verksamhet. Därtill tillkommer mål för opinionsbildning vilka kan vara statliga aktörer samt medarbetare i organisationen.



Figur 3. Intressenter i en CSO:s omgivning

4.2 MSF

4.2.1 Bakgrund

En grupp unga franska läkare som tidigare arbetat för en stor ideell hjälporganisation ansåg att det fanns maktmissbruk i denna, då den till stor del följde den politiska agendan istället för den humanitära. De ansåg att det behövdes en oberoende medicinsk hjälporganisation och grundade därför MSF året 1971. Deras huvudsakliga syfte är att rädda liv, lindra nöd och upprätthålla mänsklig värdighet. Deras arbete kan delas upp i två huvudområden: medicinska insatser samt vittnesbörd. Den medicinska insatsen grundar sig i det humanitära imperativet, vilket innebär skyldigheten att ingripa för att rädda liv då den drabbade staten inte själv gör det. MSF anser att rätten till vård är en mänsklig rättighet. Därtill är MSF alltid opartiska, vilket innebär att de aldrig tar parti för någon sida vid konflikt. Vittnesbörden innebär att MSF ska vittna om den verklighet de verkar i ute på fältet, vilket görs genom debatter och seminarium. Genom vittnesbörden kan MSF göra allmänheten

uppmärksamma om andra människors utsatta situation, vilket kan ske genom att öppet kritisera negligerandet av internationella konventioner.

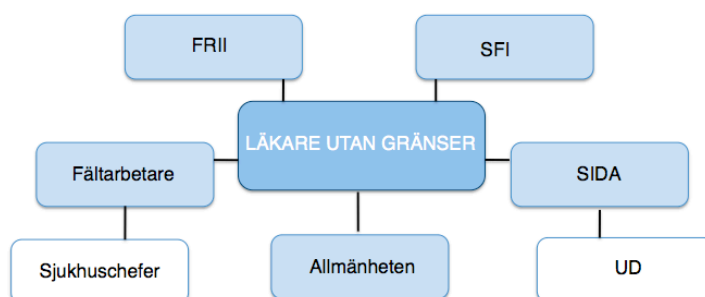
Utmärkande för MSF är deras strävan efter absolut oberoende gentemot samtliga strukturer och myndigheter som de kommer i kontakt med. Detta innebär också att MSF vägrar att gå regeringars ärenden och användas som ett verktyg i utrikespolitiska syften. Denna strävan efter absolut oberoende tar sig även uttryck genom att de främst vill finansiera sin verksamhet från privata donatorer, då dessa stärker deras oberoende. MSF väljer därför att avstå helt från bidrag om det innebär en att bidragsgivaren vill ställa krav på MSF som de anser minska deras oberoende. I dagsläget kommer 36 procent av de insamlade medlen från programinsamling genom SIDA, medan 64 procent av medlen är insamlande från privatdonationer.

Idag finns 19 stycken nationella sektioner vilka rekryterar volontärer, koordinerar kampanjer och samlar in pengar. Varje sektion i MSF bygger på principen om ideellt arbete och detta genomsyrar hela organisationen. Internationellt sett finns MSF idag i ett sextiotial länder världen över. Insatserna i dessa länder leds från de operationella centren i Paris, Bryssel, Barcelona, Amsterdam och Genève (Läkare Utan Gränser, 2011).

Sverigekontoret har varit verksamt sedan 1993 och vuxit stadigt sedan dess. Från Sverige skickas årligen mellan 70-90 fältarbetare. Av dessa är 24 procent läkare, 38 procent sjuksköterskor eller barnmorskor samt 38 procent icke-medicinsk personal (Läkare Utan Gränser, 2011-05-10).

4.2.2 Intressenter och resursbaser

Tidigt under studien kartlades vilka olika intressenter som verkar i MSF:s institutionella omgivning och kontrollerar MSF:s resurser. Dessa identifierades baserat på tidigare forsknings redogörelse för en CSO:s intressenter och resursbaser, samt inom ramen för studiens avgränsning. I figuren nedan åskådliggörs dessa på ett tydligt sätt.



Figur 4. Intressenterna i MSF:s institutionella omgivning.

Allmänheten, utgörs av det svenska folket och skänkte förra året 4,7 miljarder kronor till CSO. (Svensk Insamlingskontroll, 2010b)

FRII, Frivilligorganisationernas insamlingsråd, är en sammanslutning av frivilligorganisationer som tillsammans arbetar för att öka förutsättningarna för medlemsorganisationerna att samla in medel på ett förtroendeingivande sätt och tillsammans gynna insamlingsklimatet (Frivilligorganisationernas insamlingsråd, 2011)

Fältarbetarna hos MSF består av läkare, sjuksköterskor, barnmorskor och annan utbildad vårdpersonal, men även icke-medicinska yrkesgrupper såsom logistiker och projektledare. De arbetar för MSF för att rädda liv, lindra nöd och upprätthålla mänsklig värdighet. Dessutom arbetar de även opinionsbildande och vittnar om sina upplevelser (Läkare Utan Gränser, 2011-05-10).

SFI, Svensk Insamlingskontroll, är en förening som kontrollerar att insamlade medel går till utlovat ändamål samt att oskäligen kostnader inte förekommer. De sätter upp regelverket kring hur insamling från allmänheten får bedrivas för att kunna ses som legitim, vilket tar sig uttryck genom ett tilldelat 90-konto (Svensk Insamlingskontroll, 2011-04-18).

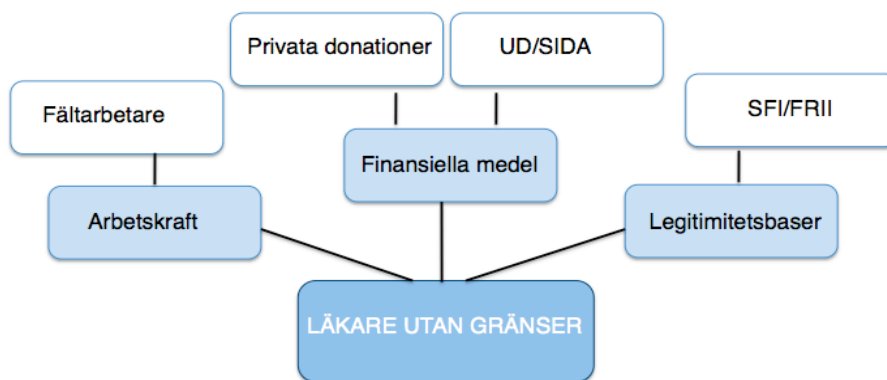
SIDA, Styrelsen för internationellt utvecklingssamarbete, är en statlig myndighet under Utrikesdepartementet och arbetar med biståndsfrågor å Regeringens vägnar. SIDA:s budget är år 2011 17,5 miljarder kronor (Styrelsen för internationellt utvecklingssamarbete, 2011).

UD, Utrikesdepartementet – enheten för utvecklingspolitik, ansvarar för en samordning av Regeringens politik för global utveckling och humanitärt bistånd (Utrikesdepartementet, 2011).

4.3 Förväntningar och hantering

Intressenterna i MSF:s institutionella omgivning förser organisationen med resurser av olika slag. Då dessa ges har även intressenterna förväntningar och krav på MSF, vilka de måste hantera för att säkerställa framtida resurser.

Dessa intressenter kan delas upp i tre kategorier beroende på vilka resurser de förser MSF med. För MSF är de viktigaste resurserna arbetskraft, finansiella medel samt legitimitet. Förutom att SIDA bistår MSF med finansiella medel utgör de även ett mål för opinionsbildning.



Figur 5. Resursbaser i MSF:s institutionella omgivning.

Nedan följer en genomgång av de olika intressenternas förväntningar och krav samt MSF:s hantering av dessa, vilken baseras på intervjuerna som gjordes för studien. Genomgången är indelad efter vilken resursbas respektive intressent tillhör.

4.3.1 Fältarbetare

Förväntningar på MSF

En stor del av de resurser som möjliggör MSF:s verksamhet består av insatser från de människor som väljer att åka på fältuppdrag. I intervju med en tidigare fältarbetare (Fältläkare MSF, 2011-04-29) för MSF framkom att fältarbetare har krav och förväntningar både på uppdraget och på organisationen. Då det finns flera olika organisationer att välja mellan kan det vara tillfredsställandet av dessa som avgör vilken organisation en fältarbetare ansöker till. Grundläggande krav på organisationen är att den ska ha bra ekonomi vilket indikerar att det har tillräckliga resurser för att hantera de projekt organisationen ger sig in i. Detta upplevs speciellt viktigt då fältarbetarna arbetar för att rädda liv och skulle uppleva det som mycket frustrerande behöva välja mellan patienter på grund av otillräckliga resurser. För fältarbetarna är det även viktigt att organisationen inte är beroende av någon enskild finansiär. Detta för att de inte vill riskera att behöva lämna ett uppdrag på grund av att en finansiär drar sig ur.

Beslutet att åka ut i fält grundas för många i viljan att göra en insats för ett gott ändamål vilket gör det viktigt att organisationen står för idealistiska värden, fältarbetare har förväntningar på att rädda världen. I intervjun med en läkare som åkt på uppdrag med en annan organisation beskrivs hur många fältarbetare blev besvikna på organisationen. De hade förväntningar på uppdraget som inte uppfylldes vilket slutade i besvikelse. Vidare förutsätter fältarbetare att organisationen har som princip att alla ska få vård så att de inte ska behöva neka någon hjälp i en katastrofsituation.

En förutsättning för att vilja åka som fältarbetare är att organisationen förser fältarbetarna med möjligheter att utföra ett bra jobb. Det inkluderar resurser både i form av medarbetare och av material. För att kunna göra snabba insatser förväntar sig fältarbetare även att organisationen har en fungerande logistik som gör det möjligt att snabbt ta sig från en katastrof till en annan. Effektivitet är en viktig del både i organisationen och i uppdraget. Något som underlättar detta är fasta rutiner för hur arbetet i fält ska gå till. De personer som åker på ett uppdrag med MSF riskerar sina egna liv eftersom uppdragen ofta är förlagda i krigszoner eller områden drabbade av naturkatastrofer. Att MSF aktivt värnar om fältarbetarnas säkerhet upplevs därför som centralt för att vilja åka ut i fält med organisationen.

Många gånger är tiden efter ett uppdrag i fält lika jobbig och psykologiskt stressande som tiden under uppdraget. Detta är något som de flesta fältarbetare inser och ett kriterium för att ställa upp är därför att fältarbetarnas behov av uppföljning och bearbetning efter uppdraget tillgodoses av MSF. Samtidigt innebär uppdragen ofta kulturkrockar och det finns en förväntan bland fältarbetare att organisationerna även möjliggör forum för diskussioner om det man som fältarbetare upplever på plats (Fältläkare SVS, 2011-04-11).

”Läkarna på fältet upplever samma stress som en soldat i ett pågående krig.”
–fältläkare, MSF

Det är inte bara fältarbetarna själva som styr över om de kan ställa upp för MSF eller inte. För att kunna vara borta en längre tid krävs tjänstledighet vilket inte alltid är en självklarhet. Under intervju med sjukhuschef (Södertälje Sjukhus, 2011-04-07) framkom att det oftast är lättare att få tjänstledigt för uppdrag som fått stor uppmärksamhet i media. Många lämnar även en ordnad tillvaro hemma vilket kan vara svårt att få ihop med uppdraget. De intervjuade beskriver att det underlättar om organisationen skapar möjligheter för att upprätthålla fältarbetares livssituation hemma under uppdraget.

MSF:s hantering av förväntningar

En stor del av MSF:s rekrytering består i att hitta lämpliga människor för uppdragen. Samordnare för fältarbetare på MSF beskriver i intervju (Läkare Utan Gränser, 2011-05-10) att för att få ett fungerande samarbete krävs att fältarbetarnas förväntningar på MSF stämmer överens med MSF:s förväntningar på fältarbetarna. Det finns en större chans att fältarbetare blir nöjda med sitt uppdrag och organisationen om deras förväntningar stämmer överens med vad MSF kan erbjuda. Fältarbetarna ska exempelvis vara väl införstådda med MSF:s grundläggande principer om neutralitet, opartiskhet, dignitet för de utsatta och mänskliga rättigheter. Det finns även andra grundläggande krav som fältarbetare måste uppfylla för att få åka på uppdrag med MSF. De måste

exempelvis ha två års arbetslivserfarenhet inom sitt område, vara medvetna om vad ett uppdrag innebär och inneha egenskaper som stresstålighet och ledarskapserfarenheter. Rekryteringsarbetet handlar sedan om att bearbeta fältarbetarnas förväntningar på uppdraget till realistiska mål. Den intervjuade rekryteringsansvarige uppger att många som ansöker om att få åka ut i fält har fel förväntningar på vad uppdraget kommer att innebära. Exempelvis måste fältarbetare vara införståddamed att liv som skulle kunna räddas hemma inte alltid kan räddas i fält. Behoven kommer alltid att vara större än resurserna.

”Engagemanget är viktigt. Men de ska inte förvänta sig att de kan rädda världen, då går de under” – samordning fältarbete, MSF

I den utbildning som ges innan uppdraget ingår samtal om vad fältarbetarna bör ha för förväntningar. MSF vill att de ska vara medvetna om de problem man som fältarbetare kan stöta på ute i fält och hur man bör hantera dessa. I utbildningen ingår även information om de rutiner som MSF har för arbetet på plats. MSF uppger att de har riktlinjer för allt som kan tänkas hända ute i fältet. Detta för att fältarbetare ska känna sig trygga i sin uppgift och arbeta utefter MSF:s policy. För att underlätta för fältarbetarna att utföra sin uppgift förser MSF dem med det stöd de behöver på plats. Exempelvis finns det funktioner i teamet som står för matlagning så att läkare får vara just läkare. Då MSF strävar mot kontinuerlig förbättring och vill minimera frustrationsmoment får samtliga fältarbetare en liten bok där de kan skriva om förbättringsmöjligheter. Dessa anteckningar samlas in efter hemkomst. MSF har även utvecklat en struktur som främjar snabba och effektiva insatser genom det internationella samarbetet med MSF i andra länder.

MSF belyser att säkerheten för fältarbetarna är viktig, även om de inte kan garantera att ingenting händer. Dock är organisationens policy om oberoende även en viktig del av säkerhetsaspekten. Genom att hävda sitt oberoende från myndigheter och politiska partier kan MSF minska risken för att deras medarbetare utsätts för exempelvis våld i krigszoner; alla vet att MSF endast är där för att hjälpa lokalbefolkningen. Efter uppdrag anordnar MSF flertalet aktiviteter för hemkomna fältarbetare vilket möjliggör för dem att dela och bearbeta sina erfarenheter med andra. Fältarbetarna erbjuds även psykologhjälp och samtal hos MSF för att underlätta omställningen till vardagen hemma. MSF är medvetna om att det kan vara svårt för många att lämna sin vardag hemma för en så lång tid som ett år. De betalar därför en mindre lön till de som åker som ska kunna täcka en hyra och andra utgifter. MSF ser även till att fältarbetarna har möjlighet att hålla kontakten med sina familjer under tiden de är ute i fältet.

4.3.2 Finansiella medel

Förväntningar på MSF

Enligt Swedbank Roburs rapport (2011) har en majoritet av befolkningen en god syn på CSO då de anser att det ideella arbetet är önskvärt i samhället eftersom de förmedlar resurser för att göra världen mer rättvis. Trots detta har förtroendet för organisationerna sjunkit under de sista åren. Detta tros enligt rapporten bero på ökad medvetenhet hos allmänheten, vilka nu ställer högre krav på att CSO ska agera mer professionellt. Allmänheten förväntar sig att organisationerna ska fullfölja sitt syfte, vara biståndseffektiva och ha ett starkt ideellt engagemang. Vidare poängteras att negativ publicitet rörande en individuell organisation ofta leder till en negativ syn på hela den ideella sektorn. Därför efterfrågar allmänheten kompetent och kunnig personal på organisationens kontrollfunktioner.

Enligt rapporten anser många respondenter att organisationerna har alltför höga administrativa kostnader. Men som ett motexempel ges MSF, då de uppfattas ha låga kostnader. Dessutom anses de göra mer nytta då de själva är på plats på fältet.

”Jag föredrar de som gör egna insatser, t ex Läkare Utan Gränser. Jag tycker inte om de som har stor administration.” (Swedbank Robur, 2011)

Enligt rapporten ställer allmänheten stora krav på att organisationerna ska ha god ekonomisk effektivitet, det vill säga att minst sjuttiofem procent av de insamlade medlen når fram till ändamålet. Vidare efterfrågar de mer transparens i organisationernas ekonomi då de tycker att organisationerna generellt sett är dåliga på att redovisa hur de insamlade medlen används. Som exempel tycker de tillfrågade i undersökningen att organisationerna som grupp lägger för mycket pengar på marknadsföring, vilket resulterat i att CSO uppfattas som kommersialiserade.

MFS har under de senaste åren tagit plats bland de största och populäraste organisationerna såsom Röda Korset, Rädda Barnen samt Cancerfonden. Detta kan förklaras av den generella inställningen som allmänheten har till dem, då allmänheten är mest villig att skänka pengar till organisationer som arbetar med att hjälpa barn eller organisationer som gör insatser vid katastrofinsatser.

”Läkare Utan Gränser jobbar väldigt bra. De är modiga som tar sig fram i krigszoner med fara för eget liv.” (Swedbank Robur, 2011)

På liknande sätt ställer UD:s enhet för utvecklingspolitik högra krav på samtliga CSO (Utrikesdepartementet, 2010-04-08). Då UD arbetar på uppdrag av Regeringen och är samordningsansvariga för utvecklingssamarbeten med utlandet, skriver de normgivande policydokument för alla CSO.

UD anser att modern biståndspolitik utgår från behovet, vilket är faktorn som ska styra insatsen. Vidare menar de att det är det kapacitetsuppbyggande biståndet som är önskvärt, vilket innebär att det är givarlandet som ska anpassa sig efter mottagarlandets behov. De anser att CSO utgör självaste navet i den svenska biståndspolitik och dessa organisationer har ofta ett stort nätverk på plats, vilket UD anser vara ovärderligt. Då UD förespråkar så biståndseffektiva organisationer som möjligt, ser de helst att flera CSO samarbetar på plats (Utrikesdepartementet, 2011-05-06).

SIDA, som är en statlig myndighet under Utrikesdepartementet, har samma linje som UD. Under intervju (Styrelsen för internationellt utvecklingssamarbete, 2011-04-15) framkom att SIDA helst ser att organisationerna samarbetar med andra organisationer samt att de gör färre men större insatser. Detta anses vara mer biståndseffektivt, då det är enklare att följa upp arbetet som gjorts. Just uppföljning är av yttersta vikt för SIDA, då det är de mätbara resultaten som krävs för att få programdonationer. Ett sätt att begränsa antalet småprojekt är att ingå ramavtal med organisationer som de anser lämpliga som samarbetspartners. Organisationer som ingår ramavtal med SIDA ska dels följa regeringens strategi för bistånd samt uppfylla SIDA:s kriterier för ramorganisationer. SIDA upprättar alltså de konkreta kraven som ska uppfylla regeringens strategi. I kriterierna ingår bland annat att organisationerna ska ha systemrevision, vara demokratisk, lokalt förankrad, icke-affärsdrivande och ska inte ta parti vid insatser i konfliktdrabbade områden.

SIDA håller i nuläget på att skriva ett ramavtal med MSF. Bilden av MSF karaktäriseras av att de är mycket professionella, dels eftersom Stockholmskontoret bidrar med många analyser och det är hög kvalitet på uppföljningarna i fält, dels eftersom de har kunnig personal utsänd i fält. Enligt SIDA bidrar fältarbetare till organisationens trovärdighet. Att SIDA endast står för en mindre del av MSF:s finansiering bidrar ytterligare till trovärdigheten. Vidare anser de MSF vara snabba i sina insatser och drar fördel av det internationella samarbetet. En nackdel med organisationen enligt SIDA är att de arbetar mindre med kapacitetsuppbyggandet i landet. SIDA tror också att MSF får större medial uppmärksamhet eftersom katastrofhantering är intressantare än kapacitetsuppbyggande ur ett medialt perspektiv. SIDA skulle också gärna se MSF samarbeta och koordinera mer med andra organisationer.

MSF:s hantering av förväntningar

MSF väljer att bemöta kraven som medföljer det finansiella stödet på två olika sätt (Läkare Utan Gränser, 2011-04-28). Organisationen väljer olika bemötande beroende på om stödet kommer från privata donatorer respektive statliga då givarna skiljer sig från varandra även om syftet är detsamma. Vid en generalisering är den tydligaste skillnaden att de förstnämnda baserar sitt givande på emotionella grunder, medan de senare gör det på rationella. Detta är något som MSF tänker på då de vänder sig till de olika intressenterna. MSF upplever att de olika givarna har olika krav på organisationen. De institutionella givarna kräver mer redovisning, rapportering och uppföljningsarbeten. De privata givarna påverkas av medialt uppmärksammade katastrofer och ser

helst att deras pengar ska gå till de mest omtalade katastroferna. MSF värdesätter sitt oberoende väldigt högt. Det innebär att de inte vill vara så beroende av en enskild donator att denna kan ställa krav på organisationen, vilka inte överrensstämmer med MSF:s egna värderingar som hela organisationen grundar sig på. Då frånsäger de sig hellre donationen.

MSF är tillmötesgående när det gäller den transparens som givarna kräver. De redovisar öppet hur donerade medel har fördelats. De är även noga med att alltid hålla nere sina administrativa kostnader. De senaste två åren har de legat runt tio till elva procent vilket uppskattas av allmänheten och leder till att MSF uppfattas som en effektiv organisation. Allmänheten skänker mycket pengar till MSF, vilket tyder på att givarna har tilltro till deras verksamhet. Donationerna har en tendens att öka vid omskrivna katastrofer. På grund av det mediala intresset för katastrofinsatser är det denna del av MSF:s verksamhet som syns tydligast mot allmänheten.

MSF vill behålla sin integritet och därför vill de inte att allmänheten ska skänka pengar bara för att döva det dåliga samvetet. Detta resulterar i att MSF inte valt att ha aggressiva marknadsföringskampanjer. De vill inte anpassa sitt budskap efter marknaden. De menar att det är marknaden som ska anpassa sig efter verkligheten, den verklighet i vilken MSF räddar liv varje dag. De tror själva att deras legitimitet i kommunikationen mot allmänheten ligger i att de sänder ned sin egen personal på plats för fältarbetet, vilka är utbildade för just den uppgift de ska utföra. På så sätt tror de att givarna känner att deras pengar verkligen når fram och gör verklig nytta. Däremot är MSF medvetna om att många privatpersoner tror att det mest är läkare som åker ut i fält. MSF har dock ingen medveten strategi för att förändra denna bild.

Då UD:s policys är normgivande för SIDA:s krav och förväntningar, hanterar MSF SIDA:s krav direkt medan de svarar mot UD:s krav indirekt (Läkare Utan Gränser, 2011-05-11). Kommunikationen med SIDA är kontinuerlig, öppen samt ömsesidig och består av såväl rapporter som formella och informella möten. Då MSF kan uppvisa någorlunda mätbara resultat, ser SIDA dem som trovärdiga. Vidare tar MSF initiativ till debatter, seminarier och allmän informationsspridning vilket uppskattas av SIDA. MSF har även en ständig dialog med SIDA om hur man ska förbättra sin biståndseffektivitet.

Ibland ställs dock krav från SIDA, vilka MSF inte vill acceptera. Detta beror ofta på att olika medarbetare på SIDA har olika förståelse för organisationen. Om åsikterna går isär är MSF:s strategi att ta upp ämnet till diskussion och försöka påverka SIDA:s åsikter. Ett aktuellt exempel på detta var när SIDA ville att MSF skulle avgiftsbelägga vården i Kongo när katastrofen där var över, eftersom MSF enligt SIDA hindrade andra aktörer med mer långsiktiga mål att bygga upp kapacitet. MSF har dock en policy om gratis vård vilket ledde till att de vägrade följa SIDA:s påtryckningar. De försöker istället påverka SIDA genom diskussioner och framläggning av argument för fri vård. Om SIDA inte godkänner ett projekt för att de inte anser att behovet finns försöker MSF ibland övertyga SIDA om att så är inte fallet. Ett exempel på detta var då ett område i Nigeria led av hungersnöd och MSF

ansökte om finansiering för en insats. Finansieringen avslogs men efter åtskilliga debatter och påverkansarbete från MSF ändrade SIDA sitt beslut.

SIDA måste godkänna alla projekt som MSF vill genomföra. MSF väljer därför att bara presentera de projekt för SIDA som de tror sig veta kommer bli godkända av dem. De projekt som de väljer bort att presentera för SIDA finansieras istället genom privatinsamling. MSF:s verksamhet styrs av var behoven finns och inte av vart exempelvis UD har avtalat om samarbete för utveckling. På liknande sätt vill MSF heller inte påverkas av samarbeten med andra aktörer som skulle påverka deras oberoende. Även om SIDA önskar ett större samarbete med andra aktörer på plats kan MSF motsätta sig detta om det skulle minska organisationens integritet. Detta är av yttersta vikt för MSF då de är politiskt obundna och arbetar för den humanitära agendan, inte regeringens politiska.

MSF upplever ett större fokus på det finansiella i avtalen än på regler kring resultat och implementering. Då MSF har svårt att ändra i SIDA:s avtal ser de gärna att avtalen regleras så att MSF kan leva upp till dem. MSF har genom relationen till SIDA ändrat sina rutiner för rapportering och hur institutionella medel ska allokeras, men aldrig på sina principer. Då MSF inte kan ställa motkrav väljer de hellre att neka bidragen om förutsättningarna för bidraget inte sammanfaller med MSF:s mål och värderingar. Men SIDA:s krav på rapportering ger MSF ett institutionellt minne, vilket inte hade funnits annars. Detta medverkar till att organisationen blivit bättre på att granska sin egen verksamhet.

4.3.3 Legitimitetsbaser

Förväntningar på MSF

Förutom de rent finansiella resurserna och arbetskraften behöver MSF få legitimitet från de källor som på något sätt kontrollerar hur en CSO uppfattas av andra resursbaser. MSF erhåller alltså inga direkta resurser från dessa källor, ändå kontrollerar de till vilken grad MSF uppfattas som legitim och därmed får tillgång till resurser från andra källor. SFI och FRII är två organisationer som kontrollerar CSO:s legitimitet på detta sätt.

SFI kontrollerar 90-kontona som syftar till att garantera privata donatorer att en CSO:s insamling bedrivs etiskt och ansvarsfullt för ett gott ändamål. Kännedomen om 90-kontot bland allmänheten är hög och SFI berättar i intervjun (Svensk Insamlingskontroll, 2011-04-18) att de organisationer vars 90-konto har dragits tillbaka har haft en kraftig nedgång i insamlade medel. För att få tillgång till ett 90-konto ställer SFI en hel del krav på organisationen. En del av dem är formella krav på organisationens struktur som exempelvis att organisationen måste ha sitt säte i Sverige, vara en juridisk person och styrelsen måste ha minst 3 medlemmar. Vidare krävs att organisationen har tillgång till en auktoriserad revisor och upprättar en årsredovisning och revisionsberättelse. SFI kontrollerar att insamlingen inte bedrivs med några oskäligen kostnader. En gräns för administrativa kostnader har

därför satts till 25 procent av den totala insamlingen. SFI kontrollerar exempelvis inte löner specifikt. De förstår att en organisation måste använda sig av professionell personal för att bedriva sin verksamhet. Kompetent personal ger även ett mer professionellt intryck enligt SFI.

Vidare ska organisationen vara partipolitiskt obunden, bedriva insamling för ett allmännyttigt ändamål och ändamålet ska vara bestämt så att det går att kontrollera. Verksamheten för insamling ska skötas av lämpliga och kunniga personer och styrelsen ska kontinuerligt kontrollera organisationens ekonomiska situation. SFI har även som uppgift att kontrollera organisationernas marknadsföring. Den ska vara etiskt och ekonomiskt försvarbar. Organisationerna får till exempel inte hävda att hela bidraget går till ändamålet eller använda sig av marknadsföring som medför oskäligen kostnader. Enligt SFI kommer organisationer ständigt på nya sätt att marknadsföra organisationen eller bedriva sin insamling på, vilket gör att SFI ständigt måste anpassa sina regler till trender inom branschen och avgöra huruvida dessa är etiska och ekonomiskt försvarbara.

FRII är däremot inget kontrollorgan utan en branschorganisation som verkar för ett gynnsamt och professionellt insamlingsklimat. De anser att frivilligarbete och insamling bland allmänheten är önskvärt i samhället. Då gränsen för administrativa kostnader inte ansågs vara ett tillräckligt rättvisande mått för organisationernas effektivitet utvecklades en kvalitetskod (Frivilligorganisationernas insamlingsråd, 2011-03-21). Kvalitetskoden utgör en mall för en kodrapport som medlemsorganisationerna fyller i. Kodrapporten ska bidra till en ökad insyn i organisationens verksamhet för givarna. Alla organisationer som önskar ett medlemskap i FRII måste upprätta en kodrapport. Då FRII inte är ett kontrollorgan kontrollerar de inte hur koden följs. Den har istället utformats efter en "följ eller förklara"-princip. Det enda kravet FRII ställer på medlemsorganisationerna är alltså att de förklarar hur verksamheten förhåller sig till kvalitetskodens riktlinjer. Trots att Sveriges 125 största insamlingsorganisationer är medlemmar i FRII är kännedomen om koden ännu inte så hög bland allmänheten.

MSF:s hantering av förväntningar

Ansvarig för privatsamling på MSF anser att eftersom MSF är beroende av de privata donatorerna har de valt både att följa SFI:s alla regler och att bli medlemmar i FRII (2011-04-28). Redovisningen av och transparensen i organisationens verksamhet är ett tecken på att de anpassat sig till SFI:s regler. De administrativa kostnaderna har de senaste åren legat runt tio till elva procent. MSF anser inte att SFI:s krav strider mot organisationens principer även om kärnverksamheten är fältarbete. För att uppfattas som legitima mot privata donatorer krävs dock att det finns funktioner som visar på organisationens ansvar för de insamlade medlen. En kodrapport upprättas även varje år som visar på organisationens förhållningssätt till de riktlinjer som kvalitetskoden uppger. Även om dessa

funktioner tillkommit på grund av SFI:s och FRIL:s förväntningar anser MSF att de bidrar till organisationens förbättringsarbete och interna kontroll.

5. Analys

5.1 Förväntningar

Enligt den nyinstitutionella teorin måste en organisation, för att erhålla de resurser som krävs för överlevnad, anpassa sig efter de institutionella förväntningar som finns i dess omvärld. De institutionella förväntningarna kan delas upp i regulativa, normativa och kognitiva pelare som ligger till grund för just regulativ, normativ eller kognitiv legitimitet. För att identifiera på vilka grunder legitimiteten gentemot olika intressenter skapas har de olika typerna av förväntningar och krav på MSF identifierats. Detta har gjorts för att kunna kartlägga om olika sorters förväntningar hanteras med olika strategier. Ur det empiriska underlaget kunde många förväntningar identifieras. Dessa förväntningar kunde sedan kategoriseras i några huvudsakliga förväntningar, vilka kan ses i tabellen nedan. För att få ett djup i analysen baserades denna på dessa huvudsakliga förväntningar.

Intressent	Förväntning		
	Kognitiva	Normativa	Regulativa
Fältarbetare	Insatsen gör skillnad	Goda förutsättningar Effektiv organisation Rädda världen	Rutiner Säkerhet
Privatdonatorer	Insatsen behövs	Biståndseffektivitet Uppfylla syfte Ansvarstagande	Administrativa kostnader Transparens
UD/SIDA	Insatsen är en skyldighet	Humanitära imperativet Följa policys Kapacitetsuppbyggande	Uppföljning Redovisning Rapportering
SFI/FRII	Insatsen är önskvärd	Professionellt insamlande Allmännyttigt ändamål Etisk marknadsföring	Redovisning Administrativa kostnader Kodrapport

Tabell 2. Institutionella förväntningar på MSF

5.1.1 Kognitiva förväntningar

De kognitiva förväntningarna på organisationen är liknande för de flesta institutionella intressenter och bygger på förståelsen för organisationens existens. Dessa förväntningar är alla baserade på medmänsklighet och anses vara självklara för samtliga intressenter, så självklara att de inte ifrågasätts. Att organisationens verksamhet gör skillnad, behövs, är en skyldighet och är önskvärd är därmed något som berättigar organisationens fortlevnad.

5.1.2 Normativa förväntningar

Fältarbetares normativa förväntningar består delvis av förväntningar på att de ska få goda förutsättningar för att utföra ett gott arbete. Detta innebär att organisationen ska ordna allt praktiskt, så att fältarbetarna ska kunna fokusera helt på sin arbetsuppgift ute i fält. Det finns även förväntningar på organisationens effektivitet, då de vill verka i en flexibel organisation som anpassar sig efter de verkliga behoven. Utöver detta har fältarbetarna förväntningar på vad uppdraget ska innebära för individen. Många fältarbetare förväntar sig att ett uppdrag för MSF ska ge dem ett tillfälle att rädda världen och går således in med inställningen att organisationens verksamhet möjliggör detta.

Privata donatorer kan välja att donera sina resurser till många olika CSO och därför är det viktigt för dem att den organisation de donerar pengarna till använder bidraget effektivt för verksamhetens huvudsakliga syfte. Biståndseffektiviteten baseras på att medlen verkligen når fram till ändamålen och att de används på ett sätt som maximerar hjälpen. Vidare förväntar sig privatdonatorer att MSF uppfyller det som de privata donatorerna ser som MSF:s huvudsakliga syfte, nämligen katastrofinsatser. Därför värderas det högt av privatdonatorerna att det är MSF:s egna fältarbetare som utför uppdragen vilket, enligt donatorerna, ökar sannolikheten att pengarna kommer fram. Slutligen har de privata donatorerna även förväntningar på att MSF ska vara ansvarstagande. Med detta menas att MSF ska vara anslutna till ett 90-konto, redovisa vad de insamlade pengarna gått till samt vara ansvarsfulla med det förtroende som donationerna gett dem.

De normativa förväntningarna från SIDA kommer från UD:s policy och grundar sig i att MSF ska följa målen för det humanitära biståndet i den svenska politiken. För att erhålla stöd från SIDA ska MSF därför verka där SIDA anser att behoven för MSF:s verksamhet finns genom att följa det humanitära imperativet. Detta innebär att MSF ska göra en insats i stater som inte själva hjälper sin befolkning. Då MSF får bidrag från SIDA:s verksamhet för humanitära insatser ska deras projekt utgöras av insatser där det humanitära behovet är som störst. Då UD anser att utvecklingsbistånd i längden är ett mer hållbart förhållningssätt till bistånd än hjälpinsatser, är förväntningarna att MSF:s verksamhet

inte ska hindra utveckling i det aktuella landet för MSF:s projekt. De ser istället gärna att verksamheten på sikt ska vara kapacitetsuppbyggande.

Förväntningarna från SFI och FRII tillgodoser givarnas intressen och de förväntar sig därför att verksamheten ska bedrivas på ett professionellt sätt. Detta innebär att organisationen har kompetent personal och följer de riktlinjer som finns kring CSO. Därtill förväntar de sig att verksamheten syftar till att stödja ett allmännyttigt ändamål. Utöver detta återfinns normativa förväntningar på att organisationen ska säkerställa att insamlingen bedrivs etiskt korrekt, så att privatdonatorerna inte börjar misstro hela branschen.

5.1.3 Regulativa förväntningar

Fältarbetarnas regulativa förväntningar utgörs av krav på rutiner för fältarbetet och säkerheten på plats. Dessa förväntningar grundar sig i att fältarbetarna vill göra ett så bra arbete som möjligt, vilket förutsätter detta.

Privatdonatorerna förväntar sig att de administrativa kostnaderna ska hållas till ett minimum och att större andelen av deras donation verkligen når fram till ändamålet. Det kräver i sin tur transparens från organisationen.

Att det görs gedigna uppföljningar, redovisning och rapporter är regulativa förväntningar från SIDA, vilka härrör från normgivande principer från UD. Dessa regulativa förväntningar är grundläggande för att de ska bistå MSF:s verksamhet med finansiella medel och grundar sig i att de vill säkerställa organisationens seriositet.

Även SFI förväntar sig att de administrativa kostnaderna ska hålla sig inom givna ramar och att den redovisning som sker ska vara transparent nog för att tydligt redovisa hur verksamheten sköts. Därtill förväntar sig FRII att den årliga kodrapporten skrivs, i vilken de även redovisar för den interna styrningen.

5.2 Strategier

För att kartlägga hur MSF har behållit sin legitimitet har deras hantering av institutionella krav från omgivningen analyserat med hjälp av Olivers modell. Nedan följer ett avsnitt som förklarar när MSF har använt sig av de olika strategierna.

Strategi		Intressent			
		Fältarbetare	Privata donatorer	UD/SIDA	SFI/FRII
Samtycka	Vana	Insatsen gör skillnad	Insatsen behövs	Insatsen är en skyldighet	Insatsen är önskvärd
	Imitera	Effektiv organisation	Ansvarstagande Bistånds-effektivitet		Kodrapport Allmännyttigt ändamål
	Tillmötesgå	Rutiner Säkerhet Goda förutsättningar	Administrativa kostnader Transparens	Uppföljning Redovisning Rapportering	Redovisning Administrativa kostnader
Kompromissa	Balansera				
	Pacificera				
	Förhandla				
Undvika	Dölja				
	Särkoppla				
	Utträda				
Trotsa	Avvisa			Kapacitets-uppbyggande	
	Utmana		Uppfylla syfte	Följa policy	
	Attackera				
Manipulera	Kooptera				
	Påverka	Rädda världen		Humanitära imperativet	
	Kontrollera				Professionellt insamlande Etisk marknadsföring

Tabell 3. Kartläggning över vilka strategier MSF använt för att bemöta institutionella förväntningar

5.2.1 Samtycka

Vana

De kognitiva förväntningarna som intressenterna har på organisationen stämmer väl överens med MSF:s uppfattning om organisationens existens. Även om de kognitiva grunderna skiljer sig något åt

mellan olika intressenter är alla grunder förenliga med MSF egna syfte med verksamheten. Detta resulterar i ett omedvetet samtycke från MSF:s sida och besvaras med strategin vana.

Imitera

Ett av de mest framträdande kraven från de intressenter som bistår med resurser är att dessa ska användas effektivt och att hjälpen ska nå fram till de människor som den är avsedd för. Även om effektivitet är svårt att definiera och kontrollera i branschen är intressenterna överens om att en god indikation på effektivitet är att en så stor del av de insamlade medlen som möjligt ska användas för ändamålet. Detta har på så sätt blivit en norm i branschen och MSF svarar på denna förväntning genom att imitera mönstret som råder i omgivningen. Det finns även andra exempel på denna strategi. Kvalitetskoden som utformas efter FRII:s ramverk har blivit en standard inom branschen. Detta trots att allmänheten, vilken kvalitetskoden egentligen finns till för, inte är speciellt medvetna om dess existens. Utvecklingen mot att kvalitetskoden har blivit en standard bland CSO har snarare skett genom att fler och fler organisationer tillämpat implementeringen. Förväntningen på en kodrapport kommer alltså snarare från organisationernas imitation av varandra än som ett krav från dess egentliga intressent. Det anses legitimt att skriva en kodrapport och MSF väljer att göra det, trots att den inte fyller sitt egentliga syfte. På samma sätt har 90-kontot blivit en standard för att visa på ansvarstagande inför allmänheten. Att MSF bedriver sin insamling genom ett 90-konto är därför en imitation av övriga organisationer i branschen.

Tillmötesgå

Den tillmötesgående strategin kan identifieras i ett antal krav som MSF har valt att gå med på för att tillfredsställa sina intressenter. Denna strategi karaktäriseras av ett mer aktivt val vilket blir tydligt i de fallen då MSF egentligen har en annan åsikt men väljer att tillmötesgå kraven för att bibehålla sin legitimitet. Både privata donatorer, företrädare för dessa som SFI och FRII samt SIDA har mer eller mindre omfattande krav på organisationens transparens och redovisning. SIDA har även omfattande krav på uppföljning och rapportering av resultat. För intressenterna är det ett viktigt medel för att avgöra huruvida organisationen förvaltat de resurser som ställts till förfogande medan det för MSF inte anses vara en del av kärnverksamheten. MSF uttrycker att dessa funktioner endast finns för att tillfredsställa sina intressenters krav på redovisning och rapportering och troligtvis inte hade funnits om detta inte var ett krav från externa intressenter. Det institutionella minnet uppges vara till fördel för organisationen men kom till i syfte att tillfredsställa intressenternas krav vilket gör det till en tillmötesgående handling från organisationens sida. Detta var ett nödvändigt agerande för att säkerställa MSF:s resurser för framtiden.

Nyttjandet av 90-kontot medför att kravet på att administrativa kostnader ska understiga 25 procent av intäkterna. Speciellt de privata donatorerna använder det som en viktig indikation på att organisationen använder donationerna till ändamålet. Detta är ett mer uttalat krav hos intressenterna som MSF genom tillmötesgående väljer att tillfredsställa.

Fältarbetarna är en förutsättning för att bedriva organisationens verksamhet. Goda förutsättningar för att kunna göra ett bra jobb är ett villkor för att fältarbetare ska vilja ställa upp. Det innefattar allt från tillfredsställande materiel, fungerande logistik till säkerhet. MSF har som princip att tillgodose sina fältarbeters behov på plats och ser till att fältarbetarna har de resurser som krävs. Detta innebär även att MSF rekryterar de funktioner som rör kringarbetet vid katastrofinsatser, som exempelvis logistiker och projektledare, vilket gör att en läkare kan koncentrera sig på just sjukvård. Fältarbetarnas krav på säkerhet då de åker ut i uppdrag prioriteras högt i organisationen och tillfredsställs både genom säkerhetspersonal i fält men även genom att organisationen hela tiden hävdar sitt politiska och religiösa oberoende. Fältarbetarnas krav på rutiner tillmötesgår genom att MSF har upprättat riktlinjer för i princip alla möjliga scenarion.

5.2.2 Kompromissa

I processen av att möta institutionella krav använder sig MSF inte av en kompromissande strategi.

5.2.3 Undvika

Undvikande definieras av Oliver som en organisations försök att eliminera behovet av att forma sig efter institutionella tryck. Detta uppnås alltså genom att dölja sitt icke-anpassande beteende, särkoppla sina interna aktiviteter från extern kontakt eller genom att utträda ur domänen i vilken de institutionella påtryckningarna anses oförenliga med organisationens verksamhet. MSF har inte använt sig direkt av de undvikande strategier som beskrivs i Olivers resonemang. Däremot har de använt sig av taktik som liknar denna form av strategi. Modellen har därför i denna studie vidareutvecklats för att kunna förklara de strategier som MSF har valt. MSF har inte haft för avsikt att dölja eller särkoppla sina aktiviteter utan snarare valt att vinkla vilken information om organisationen som framhävs mot respektive intressent. Denna nya vidareutveckling av modellen har valt att kallas att *framhäva*.

Allmänheten donerar gärna pengar till katastrofarbete och det är katastrofhjälpsdelen av MSF:s verksamhet som allmänheten associerar till då de hör "Läkare utan gränser". Detta är naturligt eftersom katastrofer får stor uppmärksamhet i media. Genom katastrofinsatser uppfyller MSF sitt syfte gentemot allmänheten. MSF:s verksamhet har dock två syften. Den andra delen av MSF:s verksamhet, opinionsbildandet, är inte lika tydligt framhävd mot allmänheten. SIDA tycker däremot att den opinionsbildande verksamheten är väldigt viktig. MSF uttrycker att de matat SIDA med

debatter, seminarier och information vilket tyder på att denna verksamhet är mer framhåvd mot SIDA än mot privata donatorer. De projekt som MSF däremot vet att de inte kommer att få godkända av SIDA väljer de bort att presentera för dem och finansiera dessa insatser med egeninsamlade medel istället. Detta är ett exempel på när information om behovet av det humanitära imperativet inte alls framhävs mot SIDA.

En annan form av vinkling kan identifieras i vad namnet "Läkare utan gränser" anspelar på. En vanlig uppfattning enligt MSF är att allmänheten tror att det bara är läkare som åker ut i fält, trots att läkare bara utgör 24 procent av fältarbetarna. MSF startades av en grupp läkare och namnet var visserligen representativt för organisationen då. Organisationen har dock växt och innefattar idag även sjuksköterskor, barnmorskor och all annan icke-medicinsk personal, vilket inte framhävs lika tydligt. Det har resulterat i att till exempel allmänheten associerar MSF till främst läkarvård vilket innebär att de framhäver endast en del av sina huvudsakliga syften.

Strategi		Intressent			
		Fältarbetare	Privata donatorer	UD/SIDA	SFI/FRII
Undvika	Dölja				
	Särkoppla				
	Utträde				
	Framhäva		Uppfylla syfte	Humanitära imperativet	

Tabell 4. För denna studie vidareutvecklad modell av undvikande strategier

5.2.4 Trotsa

Avvisa

MSF håller starkt på sina grundprinciper och de värderingar som organisationen står för. De har flera gånger visat sig beredda att avvisa sina intressenter om de visar sig ställa krav som är oförenliga med organisationens grundprinciper. Ett exempel på detta var när påtryckningar kom från SIDA att börja ta betalt för läkarvården efter katastrofens slut i Kongo då detta ansågs vara mer kapacitetsuppbyggande i landet. MSF svarade med att direkt avvisa detta krav. MSF verkar efter principen att alla ska ha rätt till vård och att ta betalt för den skulle vara ett stort hot mot MSF:s legitimitet. Detta stred dock mot UD:s normer om kapacitetsuppbyggande eftersom MSF ansågs hindra denna. Detta stämmer överens med Olivers teori om att organisationer är troliga att avvisa institutionella krav då de strider mot organisationens egna värderingar.

Utmana

MSF visar även på utmanande strategier. Om SIDA exempelvis avslår en ansökan om medel för ett projekt för att de inte anser det följa SIDA:s principer kan MSF svara med att utföra projektet ändå med privatinsamlade medel. De visar på så sätt att de värderar sina egna värderingar högre än att följa UD:s policy och vill demonstrera värdet av att projektet verkligen blir av. MSF utmanar även institutionella tryck såsom efterfrågan på CSO-marknaden. MSF menar att andra hjälporganisationer ofta styrs av var och till vilka ändamål privata donatorer vill donera. MSF däremot vägrar styra sig efter marknaden utan hävdar att de ska utföra sin verksamhet där behoven är som störst. De skulle därför aldrig anpassa exempelvis sin marknadsföring till vad de tror skulle appellera mest till allmänheten utan visar i sin marknadsföring det de uppfattar som verkligheten. Detta kan då trotsa allmänheten om de har en annan uppfattning om hur eller var organisationen bör bedriva verksamhet för att uppfylla sitt syfte.

5.2.5 Manipulera

Påverka

Eftersom opinionsbildandet utgör en viktig del av MSF:s verksamhet är påverkan en självklar del av MSF:s strategier. MSF finns i många delar av världen och ser behov i områden som inte är lika uppmärksammade som exempelvis de katastrofer som får stor uppmärksamhet i media. MSF:s grundprincip är att behoven ska styra var deras insatser ska utföras. Det kan då bli nödvändigt att uppmärksamma dessa områden innan intressenter blir villiga att stödja dessa projekt. MSF använder sig speciellt av påverkande strategier mot SIDA. De debatter och seminarier som MSF håller för SIDA kan leda till att de väljer att stödja projekt som annars hade fått avslag. Hungernöden i Nigeria var ett exempel på detta. MSF lyckades då forma de institutionella kraven till att efterfråga organisationens insats där MSF ansåg att den behövdes.

MSF verkar även för att påverka fältarbetarnas förväntningar på vad deras uppdrag och insats i organisationen kommer att innebära. Många av dem som ansöker om att få fältarbete är idealister som förväntar sig att få rädda världen under ett uppdrag. MSF lägger stor vikt vid att påverka fältarbetares förväntningar innan uppdraget och forma dem till mer realistiska förväntningar på vad ett uppdrag med organisationen innebär.

Kontrollera

Ett krav från både SIDA och SFI är att kunnig och lämplig personal ska sköta verksamheten för insamling. En effekt av konformitet är att det blir svårt för organisationer att urskilja sig från andra. Ett sätt kan då vara att följa de institutionella kraven men tillämpa dessa med en utvidgad variant för att på så sätt verka som en regelsättare eller normgivare i omgivningen. Under intervjuer belyser många MSF:s professionalitet som något som höjer trovärdigheten för organisationen. MSF visar detta genom att anställa utbildad personal och ha utvecklade strukturer för sin verksamhet som underlättar det internationella samarbetet. Dessutom visas det i informationen de kommunicerar

utåt genom exempelvis hemsida och annan marknadsföring. MSF har då både anpassat sig efter kraven, samt tagit organisationen ett steg längre. Detta kan vara en strategi för att kontrollera omgivningen och utöka normen för vad som ska förväntas av organisationen.

6. Diskussion

6.1 Sammankoppling av teoretiska ramverk

För att besvara frågeställningarna analyserades först MSF utifrån Scotts modell, vilken redogör för vilka typer av kognitiva, normativa och regulativa förväntningar och krav som det institutionella trycket består av. Det framkom då att varje intressent har förväntningar på MSF som grundar sig i respektive pelare.

Därefter applicerades Olivers modell, vilken redogör för typer av strategier som en organisation använder sig av för att bemöta institutionellt tryck från omvärlden. I denna analys blev det tydligt att MSF använder sig av de övergripande strategierna samtycke, undvikande, trots och manipulation.

För att kunna besvara frågeställningen och därmed uppfylla syftet har dessa två modeller valts att vidareutvecklas genom att sammankopplas. Detta gjordes för att kunna kartlägga huruvida det blir mer tydligt att MSF väljer att använda olika strategier beroende på vilken typ av förväntning som intressenten ställer på dem.

Strategi		Intressent			
		Fältarbetare	Privata donatorer	UD/SIDA	SFI/FRII
Samtycka	Vana	Kognitiv	Kognitiv	Kognitiv	Kognitiv
	Imitera	Normativ	Normativ		Normativ Regulativ
	Tillmötesgå	Normativ Regulativ	Regulativ	Regulativ	Regulativ
Kompromissa	Balansera				
	Pacificera				
	Förhandla				
Undvika	Dölja				
	Särkoppla				
	Utträda				
	Framhäva		Normativ	Normativ	
Trotsa	Avvisa				Normativ
	Utmana		Normativ	Normativ	
	Attackera				
Manipulera	Kooptera				
	Påverka	Normativ		Normativ	
	Kontrollera				Normativ

Tabell 5. Kartläggning över MSF:s val av strategi beroende på institutionellt tryck och intressent

Tre mönster kunde urskiljas ur den sammankopplade modellen.

- Samtliga kognitiva förväntningar hanteras konsekvent med vana medan samtliga regulativa förväntningar med olika typer av samtycke
- MSF väljer inte att använda sig av en kompromissande strategi
- Endast normativa förväntningar undviks, trotsas eller manipuleras

6.1.1 Samtycke till kognitiva och regulativa förväntningar

MSF väljer att samtycka med vana till samtliga kognitiva förväntningar som intressenterna ställer på dem. Detta då MSF har samma kognitiva förväntningar på den egna organisationen som de andra intressenterna har på dem, vilket gör detta till ett omedvetet val. När intressenterna däremot har regulativa förväntningar väljer MSF främst att besvara dessa med tillmötesgående samtycke. Denna strategi väljs då dessa regulativa förväntningar inte är en del

av MSF:s kärnverksamhet. De väljer att tillmötesgå förväntningarna endast då det gör organisationen legitim när de uppfylls.

6.1.2 En kompromisslös strategi

Modellen tydliggör hur MSF konsekvent aldrig använder strategin kompromiss. De kompromissar aldrig när intressenterna i dess institutionella omgivning har förväntningar som ställer krav på organisationen vilka inte är förenliga med MSF:s egna värderingar.

MSF är en organisation som byggts upp av idealistiska värderingar, något som genomsyrar hela verksamheten. Deras etik i kombination med deras oberoende har gjort dem väldigt legitima gentemot samtliga intressenter. Just därför är det viktigt för organisationen att inte kompromissa när det gäller detta. MSF kan samtycka till förväntningar som inte motsäger deras kärnvärden om mänsklig värdighet eller organisationens oberoende. Om förväntningarna är oförenliga använder MSF strategier för att undvika, trotsa eller manipulera intressentens förväntningar, men de kompromissar aldrig.

6.1.3 Motstånd till motsägande normativa institutionella tryck

MSF motsätter sig inte alla normativa förväntningar, men de förväntningar de motsätter sig är samtliga normativa och oförenliga med MSF:s egna normativa värderingar. Dessa motsättande normativa institutionella förväntningar bemöter MSF med tre olika huvudstrategier: undvika, trotsa och manipulera. Vid en undvikande strategi väljer MSF att framhäva det som de själva vill visa. De döljer inte information för intressenterna men de väljer att presentera viss information, vilken de vet att intressenten ifråga kommer att tilltalas av. Vid en trotsande strategi väljer MSF att antingen avvisa alternativt utmana intressenter då deras normativa förväntningar inte stämmer överrens/stämmer med MSF:s. Detta gör MSF då deras interna normativa värderingar är så starka i organisationen att de inte kan avvika från dem med mindre än att förlora sina egna värden. I förlängningen riskerar de även att förlora legitimitet från övriga intressenter. Slutligen väljer MSF också att använda sig av en manipulerande strategi när de möter normativa förväntningar de inte kan tillmötesgå. MSF bemöter istället de institutionella förväntningarna genom att försöka påverka och kontrollera intressenterna.

6.2 Slutsats

Syftet med denna studie var att förklara hur MSF lyckats bygga och behålla legitimitet gentemot olika intressenter som finns i organisationens institutionella omgivning, då branschen lider av en negativ förtroendeutveckling. För att uppfylla detta syfte ämnades frågeställningen besvaras genom att kartlägga vilka institutionella förväntningar som finns på MSF i dess institutionella omgivning, samt identifiera vilka strategier som används för att hantera dessa förväntningar och behålla legitimiteten.

Organisationer som anpassar sig till sin institutionella omgivning blir till slut isomorfa med organisationer i samma omgivning. Detta ger stabilitet och gör att intressenterna som verkar i organisationernas omgivning uppfattar organisationen som förutsägbar, vilket ger organisationen legitimitet. MSF väljer inte att anpassa sig till sin institutionella omgivning i alla situationer. Istället väljer MSF att bemöta olika typer av förväntningar med olika typer av strategier, där MSF:s egna värderingar avgör vilken strategi som är lämplig.

MSF:s värderingar har kommunicerats väl med omgivningen, både vad det gäller dess innehåll samt det faktum att MSF är principfasta kring dem. Detta i kombination med att MSF aldrig väljer att kompromissa med en intressent då de ställs mot, med verksamheten, oförenliga krav gör att MSF som organisation ändå är förutsägbar. Intressenter ställer krav på organisationer för att göra dem mer förutsägbara, och då organisationen anpassar sig till dessa erhåller de legitimitet. Även om MSF har motsatt sig vissa förväntningar, har de varit förutsägbara i sitt beteende. Det resulterar i att MSF anses vara väldigt legitima av de institutionella intressenterna i dess omgivning. På så sätt har MSF lyckats bygga och bibehålla sin legitimitet gentemot de olika institutionella intressenterna som finns i organisationens omgivning, trots att branschen i övrigt har en förtroendekris.

Det kan diskuteras om MSF:s valda strategier kan användas med samma framgång även av andra CSO. Den generella slutsatsen som kan dras är att om strategin ska vara framgångsrik måste:

- organisationens och intressenternas kognitiva förväntningar överensstämmer
- organisationen samtycker till intressenternas regulativa förväntningar

Dessa generella slutsatser kan dras, då samtycke till kognitiva förväntningar berättigar hela verksamhetens existens samt då samtycke till regulativa förväntningar är nödvändigt för att följa det regelverk som finns i branschen för att erhålla stöd. Huruvida MSF:s övriga strategier skulle vara framgångsrika på andra organisationer anses alltför organisationsspecifikt för att kunna dra några generella slutsatser av.

6.3 Teoretiskt bidrag

Både Scotts och Olivers modeller var lämpliga analysverktyg i denna studie. Detta eftersom de tar hänsyn till organisationens institutionella omgivning, samtidigt som de inte förutsätter ett passivt förhållningssätt till institutionella förväntningar från organisationens sida. Teorierna kunde med framgång appliceras på MSF och därför kan dessa teorier bekräftas stämma på detta empiriska underlag.

Dock vidareutvecklades modellerna genom att komplettera det institutionella perspektivet med teorier om alternativa strategier till isomorfism. Denna studie har alltså kompletterat den institutionella teorin kring CSO och legitimitet, vilket efterfrågades av Lister. Perspektivet nyanserades ytterligare genom att undersöka om de olika strategierna var lämpliga att använda på institutionella förväntningar som grundades i olika sorters legitimitet. Studien bidrar med en bättre förståelse kring hur den institutionella omvärldens olika typer av förväntningar formar strategin för hur legitimitet kan skapas.

Vidare har även Olivers teori om den undvikande strategin vidareutvecklas för att bättre kunna beskriva verkligheten. MSF väljer i sitt samspel med andra institutionella intressenter att framhäva viss information eller del av verksamhet, utan att dölja, särkoppla eller utträda, som en del av sin strategi. Genom att göra detta kan de med större framgång svara mot institutionella intressenters normativa förväntningar respektive lättare få stöd för delar av verksamheten som den institutionella intressenten finner attraktiv. Denna variant av undvikande strategi kunde inte härledas till Olivers nuvarande indelning och därför anses denna teoretiska vidareutveckling vara lämplig.

7. Förslag på fortsatta studier

Det spekuleras om ytterligare anledningar till att MSF lyckats bibehålla sin legitimitet. Teorin menar att ett generellt problem kan drabba organisationer som verkar i institutionella miljöer och vars framgång beror på isomorfism med omgivningen. Problemet är att effektiviteten blir lidande när organisationen måste koncentrera sig på att anpassa sig till de krav som omgivningen ställer. Det finns alltså även en möjlighet att MSF blivit mer effektiva genom att inte alltid anpassar sig, vilket har lett till större legitimitet just för att de kan koncentrera sig på sin kärnverksamhet. Detta resonemang är dock svårt att finna stöd för eftersom effektivitet är ett svårdefinierat begrepp inom CSO-branschen men är ändå ett möjligt uppslag för fortsatta studier.

I studien framkom att MSF ibland väljer att framhäva den del av verksamheten som en intressent kan tänkas ha störst intresse för. Det har medfört att allmänheten främst associerar MSF:s verksamhet till läkare som åker ut i fält. Detta är en yrkesgrupp som generellt sett besitter stor legitimitet. En bidragande anledning till MSF:s legitimitet skulle alltså kunna vara att organisationen drar nytta av den legitimitet som läkaryrket besitter. Men huruvida detta varit avgörande är upp till fortsatta studier att undersöka.

En annan bidragande anledning till att MSF uppfattas som förutsägbara kan vara att de har ett fokus på sjukvård i sin verksamhet. För intressenterna innebär detta att de vet vad de kan förvänta sig av sina resurser de bistår MSF med. Den nyinstitutionella teorin säger att då resultatet av en organisations verksamhet är svårt att mäta, utformar intressenter krav som ska säkerställa att resultatet motsvarar intressentens förväntningar. En möjlighet till att MSF ändå kan motsätta sig vissa av dessa krav är att deras resultat är mätbara till en högre grad än andra CSO:s. Jämfört med att exempelvis mäta graden av ökad demokrati i en diktatur är antalet räddade liv relativt lättmätt. Teoretiskt sett finns det alltså utrymme för MSF att frångå de institutionella kraven och ändå bibehålla sin legitimitet, då omgivningen till en större grad kan mäta MSF:s verksamhet. För att utröna om detta varit en bidragande faktor till MSF:s legitimitet skulle en jämförelse med andra organisationer behöva genomföras.

8. Källförteckning

- Alexius, S. (2007) *Regelmotståndarna – Om konsten att undkomma regler*. Stockholm: EFI.
- Alvesson, M. och Skoldberg, K. (1994) *Tolkning och reflektion : Vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*. Lund, Studentlitteratur.
- Backman, J. (2006) *Rapporter och uppsatser*. Lund: Studentlitteratur.
- Bell, J. (2006) *Introduktion till forskningsmetodik*. Gylling: Studentlitteratur. 4 uppl.
- Bryman, A. (2002) *Samhällsvetenskapliga metoder*. Malmö: Liber ekonomi.
- Ejvegård, R. (2009) *Vetenskaplig metod*. Lund: Studentlitteratur.
- Denscombe, M. (2000) *Forskningshandboken – för småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskapen*. Lund: Studentlitteratur.
- Frivilligorganisationernas Insamlingsråd, 2011. *Frågor och svar*. [online] Tillgänglig: <http://www.frii.se/1_fragorosvar.shtml> [Hämtad 2011-05-05]
- Ghuri, P. och Gronhaug, K. (2005) *Research methods in business studies: a practical guide*. New York: Financial Times Prentice Hall. 2 uppl.
- Gustafson, A. (2006) *Normer och praxis – Tre ideella föreningar och deras redovisning*. Kungälv: BAS Förlag.
- Gustafson, A. (2008) *Redovisning och kontroll av ideell verksamhet : En alltmer reglerad och standardiserad praktik*. Sandviken, Sober Förlag.
- Gustavsson, B. (2004) *Kunskapande metoder inom samhällsvetenskapen*. Lund: Studentlitteratur.
- Kvale, S. (1997) *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur.
- Lister, S. (2003), "NGO Legitimacy : Technical Issue or Social Construct?", *Critique of Anthropology*, vol. 23, no 2, s. 175-192.
- Läkare Utan Gränser, 2010. *Årsredovisning 2009*. [online] Tillgänglig: <http://www.lakareutangranser.se/Global/documents/%C3%85rsredovisningar/Annual_Report_2009_NSK.pdf> [Hämtad 2011-04-28]

- Läkare Utan Gränser, 2011. *Om Läkare Utan Gränser*. [online] Tillgänglig: <<http://www.lakareutangranser.se/About-MSF/Organisation/Grundprinciper/>> [Hämtad 2011-04-01]
- Meyer, J. W. och Rowan, B. (1977), "Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony", *American Journal of Sociology*, vol. 83, no 2, s. 340-363.
- Oliver, C. (1991), "Strategic responses to institutional processes", *Academy of Management Review*, vol. 16, no 1, s. 145-179.
- Scott, W. R. (2001) *Institutions and Organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage. 2 uppl.
- Sjöblom, L. (2009) *Partner eller kontrollant: En studie av sidas uppföljning*. Göteborg, EFI.
- Styrelsen för internationellt utvecklingssamarbete, 2011. *SIDA förfogar över hälften av Sveriges biståndsbudget*. [online] Tillgänglig: <<http://www.sida.se/Svenska/Om-oss/Budget/>> [Hämtad 2011-04-29]
- Svensk Insamlingskontroll, 2010a. *De tio största organisationerna*. [online] Tillgänglig: <<http://213.131.156.10/xpo/bilagor/20101223120514.pdf>> [Hämtad 2011-05-03]
- Svensk Insamlingskontroll, 2010b. *Sammanställning 2000-2009*. [online] Tillgänglig: <<http://213.131.156.10/xpo/bilagor/20101222111513.pdf>> [Hämtad 2011-05-06]
- Swedbank Robur. (2011) *Undersökning om svenska folkets attityder och givande till ideella hjälporganisationer, synen på ideella fonder, samt inställningen till företagens samhälls- och miljöansvar*.
- Utrikesdepartementet, 2011. *Enheten för utvecklingspolitik*. [online] Tillgänglig: <<http://www.sweden.gov.se/sb/d/2868/a/57436>> [Hämtad 2011-04-28]
- Wijkström, F. (1996), *Den svenska ideella sektorn i kronor och ören*, i Wijkström F. (2010), *Civilsamhällets många ansikten : En samling essäer 1995-2010*. Lund, EFI.
- Wijkström, F. och Lundström, T. (2002) *Den ideella sektorn : Organisationerna i det civila samhället*. Stockholm: Sober Förlag.
- Wijkström, F. och af Malmberg, M. (2005), *Mening och mångfald – ledning och organisering av idéburen verksamhet*, i Wijkström F. (2010), *Civilsamhällets många ansikten : En samling essäer 1995-2010*. Lund, EFI.

Intervjuer

Birath, Eva. Svensk Insamlingskontroll. 2011-04-18. Intervju.

Brundin, Tomas. Utrikesdepartementet. 2011-05-06. Intervju.

Frisell, Frederik. Styrelsen för internationellt utvecklingssamarbete. 2011-04-15. Intervju.

Grettve, Marie-Louise. Fältläkare SVS. 2011-04-11. Intervju.

Holmgren, Torgny. Utrikesdepartementet. 2011-04-08. Intervju.

Kitabwalla, Sara. Läkare Utan Gränser. 2011-05-11. Intervju

Klaesson, Sven. Södertälje Sjukhus. 2011-04-07. Telefonintervju.

Pettersson, Johan. Läkare Utan Gränser. 2011-04-28. Telefonintervju.

Ringart, Christian. Fältläkare MSF. 2011-04-29. Telefonintervju.

Schutz, Maria. Läkare Utan Gränser. 2011-05-10. Intervju.

Sjöblom, Lisa. Frivilligorganisationernas insamlingsråd. 2011-03-21. Intervju.

Stenlund, Roland. Styrelsen för internationellt utvecklingssamarbete. 2011-04-15. Intervju.