

Handelshögskolan i Stockholm
Examensuppsats inom Företagande och ledning
Magisteruppsats 10 p (15 ECTS)
2010-02-10

När goda råd är dyra

– En fallstudie av användandet av konsulttjänster i den ideella sektorn –

Författare: Cecilia Blomberg 19323, Erik Hjelm 20508
Handledare: Svante Schriber
Framläggning: 25 februari 2010
Opponent: Erik Sjöstrand

Abstract:

A case study was done of Stblm Policy Group, a consulting agency that mainly targets NGOs and government agencies in the peace and security sector. The goal of the case study was to explore the tendency of NGOs in Sweden to hire commercial consulting companies. The main interest was to see what the key reasons are for NGOs to hire private consulting agencies, but also to explore what problems that might be associated with such relationships.

Interviews were carried out with representatives of the consulting agency, with its clients as well as with other NGOs that were identified as potential clients. The interviewed NGOs and government agencies were found to approve of the use of commercial consultants. The key reasons were determined to be that private consulting agencies are efficient and competent; they are flexible and predictable and furthermore, hiring other NGOs might prove problematic since they might have different agendas whereas commercial consulting agencies do not. Finally we could also conclude that private consulting agencies and NGOs borrow certain features from each other, which brings them closer to each other and facilitates cooperation.

The main problems that we identified were perceptions that someone else would disapprove of the hiring of commercial consulting agencies, whether it be grass roots, NGO representatives, the media or society. This was determined to be due to two reasons. Firstly, there may be one-dimensional assumptions about others, perhaps based on prejudice. Secondly, the borrowing of features between different organizations leads to institutional confusion. This disqualifies traditional ideas of how people in different organizations behave.

Keywords: Non-Governmental Organizations, Consulting, Attitudes

Tack

Arbetet med denna uppsats har varit en lång resa och under arbetets gång har vi fått ovärderlig hjälp av ett stort antal personer.

Stort tack till Nicklas Svensson, Jens Samuelsson Schjörlien och Hannes Berts på Sthlm Policy Group som har ställt upp på ett stort antal intervjuer och låtit oss ta del av Sthlm Policy Groups verksamhet. Vi vill också tacka alla de personer på myndigheter och ideella organisationer som delat med sig av sin tid och generöst svarat på våra frågor.

Vi har haft stor glädje av Filip Wijkströms teorier och den inspiration han har givit oss till vår uppsats. Utan Filips hjälp hade vi inte fått upp ögonen för detta mycket spännande forskningsområde.

Vi vill även rikta ett stort tack till vår handledare Svante Schriber som gett oss fantastisk vägledning under arbetets gång genom stort tålamod, konstruktiv kritik och intressanta diskussioner. Vi vill också särskilt tacka Stefan Einarsson som gett oss mycket av sin tid och hjälpt oss med genomläsning, goda råd och nya idéer när vi kört fast. Slutligen vill vi också tacka alla de lärare och forskare på Handelshögskolan som tagit sig tid att diskutera tänkbara vinklar och teorier, väglett oss och hjälpt oss förbi svårigheter. Erik Wetter, Emma Stenström, Martin Sköld, Peter Norberg och Malin Gawell - utan er och ert stora engagemang skulle det inte ha varit möjligt för oss att genomföra vår studie. Stort tack!

Erik Hjelm och Cecilia Blomberg

10 februari 2010

Handelshögskolan i Stockholm

Innehållsförteckning

Innehållsförteckning	3
1. Introduktion	5
1.1 Bakgrund	5
1.2 Tidigare forskning	7
1.2.1 Definition av ideell sektor och ideella organisationer	8
1.3 Syfte	10
1.4 Avgränsning	10
1.5 Disposition	10
2. Metod	11
2.1 Studiens upplägg	11
2.2 Val av metod	12
2.2.1 Kvalitativ metod.....	12
2.2.2 Abduktiv ansats.....	14
2.3 Val av studieobjekt.....	15
2.4 Anonymisering	15
2.5 Datainsamling.....	16
2.6 Studiens tillförlitlighet.....	17
2.6.1 Validitet.....	18
2.6.2 Reliabilitet.....	18
2.7 Sammanfattning av metodavsnittet	19
3. Teori.....	20
3.1 Ideal nivå – Organisationstyper med renodlade drag	21
3.1.1 Rationalitet som verktyg för att handskas med osäkerhet	22
3.1.2 Kalkylerande rationalitet i interaktioner	23
3.1.3 Icke-kalkylerande rationalitet	24
3.1.4 Idealtyper för organisering.....	24
3.2 Institutionell nivå – Lagreglerade organisationsformer	26
3.2.1 Företag – Aktiebolag.....	26
3.2.2 Myndigheter	27
3.2.3 Ideella föreningar	28
3.2.4 Sammanställning på institutionell nivå.....	30
3.3 Praktisk nivå – Vaga institutioner i verkligheten?	31
3.3.1 Organisationer lånar drag av varandra.....	31

3.3.2	Konsekvenser av att låna drag från andra organisationstyper	32
3.4	Sammanfattning av teoriavsnittet.....	33
4.	Empiri	34
4.1	Sthlm Policy Group – Vilka är de och vilka är deras perspektiv?	34
4.1.1	Introduktion.....	34
4.1.2	Verksamhet	35
4.1.3	Personal och ersättningar	35
4.2	Föreställningar om och förväntningar på motparter.....	36
4.3	Klienter – Hur ser de på Sthlm Policy Group från sina perspektiv?	40
4.3.1	Anledningar att hyra in konsulter	40
4.3.2	Identitet, föreställningar och förväntningar som hinder i relationen mellan den ideella sektorn och vinstdrivande företag	44
4.3.3	Sammanställning av klienternas syn på användandet av konsulttjänster.....	46
4.4	Avslutande kommentarer till empirin	48
5.	Analys	48
5.1	Varför hyr man in konsulter?	49
5.1.1	Ideal nivå: Företaget är flexibelt och lätt att kontrollera.....	49
5.1.2	Ideal nivå: För riskabelt att anlita ideella organisationer.....	49
5.1.3	Institutionell nivå: Företaget är effektivt och kompetent.....	50
5.1.4	Praktisk nivå: Organisationstyperna lånar drag av varandra	52
5.2	Att blanda komponenter från två olika världar är inte problemfritt.....	53
5.2.1	Föreställningar baserade på institutionella och ideala typer	54
5.2.2	Institutionell förvirring bidrar till missuppfattningar.....	55
6.	Slutsats	56
7.	Avslutande reflektioner.....	58
8.	Diskussion och vidare forskning.....	59
9.	Referenser	61
9.1	Litteratur.....	61
9.1.1	Böcker	61
9.1.2	Artiklar	61
9.2	Internet	62
9.3	Intervjuer	62

1. Introduktion

I detta avsnitt ges först en bakgrund till uppsatsens ämne. Därefter presenteras relevant tidigare forskning. Detta mynnar sedan ut i en syftesformulering. Vi fortsätter därefter med att redogöra för uppsatsens avgränsningar. Slutligen ges en kort presentation av uppsatsens disposition.

1.1 Bakgrund

I dagens samhälle diskuteras ofta vilka organisationsformer som lämpar sig bäst för olika branscher. Man har diskuterat alltifrån huruvida privata skolor är bättre än kommunala, om Statens Järnvägar blir mer effektiva om de utsätts för konkurrens från privata alternativ och om sjukvård bör skötas i offentlig eller privat regi. På senare tid har tendensen varit att den privata företagsformen i många fall förespråkats. Å andra sidan har vi uppfattat att det inom branscher med stora altruistiska inslag råder en uppfattning om att stat och ideella organisationer är bättre skickade att utföra vissa av de uppgifter som föreligger. Denna uppfattning grundar sig hos oss i en tro på att huvudsyftet för ett företags verksamhet är att tjäna pengar, medan ideella organisationer och staten snarare sätter andra mål i centrum. En aktuell trend som är nära länkad till detta är de allt större krav som myndigheter och ideella organisationer möter från stat och samhälle på att verksamheten ska bedrivas effektivt och resultatorienterat.

Det var denna bild vi bar med oss när vi lärde känna konsultbyrån Sthlm Policy Group. Sthlm Policy Group är en privat konsultbyrå som vänder sig särskilt till ideella organisationer och myndigheter, och är som sådan del av ett nytt fenomen i Sverige. De beskriver sig själva som ett värdedrivet konsultföretag som erbjuder rådgivning i internationella freds-, utvecklings- och säkerhetsfrågor.¹ Utomlands finns det sedan länge exempel på företag och konsultbyråer som verkar i den ideella branschen utan att vara ideella. Dessa firmor drivs av ett vinstintresse, även om verksamheten ägnas åt att på något sätt försöka göra världen bättre. De har också ofta en uttalad värdegrund och lägger stor vikt vid att framstå som goda och välvilliga, men grundsyftet är ändå att gå med vinst.

Den uppfattningen förändrades i våra första samtal med Sthlm Policy Group, då våra kontakter gav uttryck för att förhållandet mellan privat konsultbyrå och icke-vinstdrivande organisationer

¹ <http://www.sthlmgrou.se>

inte var helt problemfritt. Man berättade om upplevda svårigheter med att tas på allvar, bristande förståelse för ekonomin bakom ett företag och misstänksamhet gentemot en vinstdrivande företagsform. I vårt arbete med att hitta en intressant vinkel för vår uppsats fastnade vi för just den spänningen mellan vinstdrivande och icke-vinstdrivande: privat kontra ideellt eller statligt. Vi tyckte att det vore särskilt intressant att undersöka hur ideella organisationer ser på samarbete med företag med vinstintresse, och det var denna frågeställning vi valde för vår uppsats.

Även för Sthlm Policy Group var detta en viktig fråga. De funderade på om de kanske skulle bemötas på ett annat sätt om de bytte organisationsform och istället blev en ideell förening. Detta skulle medföra många fördelar, bland annat i form av statligt stöd och säkrare inkomster, men också, trodde man, ett mer välvilligt bemötande från potentiella klienter och mer förståelse i branschen i allmänhet.

Vi inledde en undersökning och det var en mer mångfasetterad bild som framträdde än vad vi hade väntat oss. Vi insåg snart att dessa upplevda attityder varken stod att finna hos Sthlm Policy Groups faktiska eller potentiella klienter. Vi upplevde snarare en form av pragmatisk inställning hos våra respondenter, där man helt enkelt accepterade att världen ser ut som den gör och att om man vill ha en tjänst får man betala för den, även i den aktuella branschen. Denna oväntade vändning intresserade oss mycket och vi fick lära oss något nytt. Vi valde därför att rikta uppmärksamheten mot att undersöka varför Sthlm Policy Groups uppfattning avviker så starkt från kundernas uppfattningar. Varför tror Sthlm Policy Group att det finns negativa attityder mot privata företag i branschen, när klienter och potentiella klienter snarare hävdar att man inte alls har något emot att arbeta med privata företag, och i många fall till och med föredrar att göra det? Hur kommer det sig att kunder och potentiella kunder verkar sakna dessa negativa attityder mot att anlita vinstdrivande företag? Finns det slutligen någon förklaring till varför ett privat företag kanske till och med skulle vara att föredra framför att anlita en annan ideell organisation med motsvarande kompetens?

1.2 Tidigare forskning

En hel del forskning bedrivs om den ideella sektorn i Sverige. En teori har utvecklats av Filip Wijkström vid Handelshögskolan i Stockholm. Han har specialiserat sig på civilsamhället och ideella organisationer, och menar att ideella organisationer förväntas bedriva sin verksamhet på något annat sätt och med andra resultat än vad som kan eller kommer att ske i offentlig eller vinstdriven regi.² För att de ideella organisationerna ska kunna bidra med någonting ”annat” (som Wijkström väljer att kalla mervärde) än vad övriga aktörer i samhället gör måste detta grunda sig i stabila skillnader (som Wijkström kallar för särart). Det är skillnader i organisationsform som gör att de ideella organisationerna har en särart och kan skapa ett mervärde i samhället. Särart kan bland annat vara ett resultat av skillnader i ideologi, världsåskådning, sättet att organisera sig, speciella arbetsmetoder eller det perspektiv man inom organisationen har på utvecklingen och samhället. De borde därför kunna bidra med något som övriga aktörer i samhället lämnar ogjort. Huruvida de ideella organisationernas särart verkligen leder till ett mervärde, hur detta går till och hur mervärdet ska värderas, är några av de mest väsentliga forskningsfrågorna som återstår att lösa.³

Wijkström har på senare tid observerat en större benägenhet hos ideella organisationer att ta intryck av det privata näringslivet. Enligt denna forskning har ideella organisationers tänkande tidigare präglats av det faktum att myndighets- och offentliga perspektiv stått modell för deras verksamhet, men i takt med att näringslivsparadigmet fått fäste även bland myndigheter och i det offentliga har också ideella organisationer fått ändra inställning, och övergår från att använda stat och kommun som inspiration för organisatorisk utveckling och styrning till att istället använda sig av näringslivet. Wijkström menar att trenden idag är att professionalism förespråkas inom de ideella organisationerna. Med detta vill man säga att något måste göras bättre eller mer effektivt. Svenska ideella organisationer påverkas alltså, enligt Filip Wijkström, allt mer av ett näringslivets paradigm. Dessa influenser förmedlas ofta av exempelvis konsulter och personer med näringslivserfarenhet på ledande positioner i de ideella organisationerna.

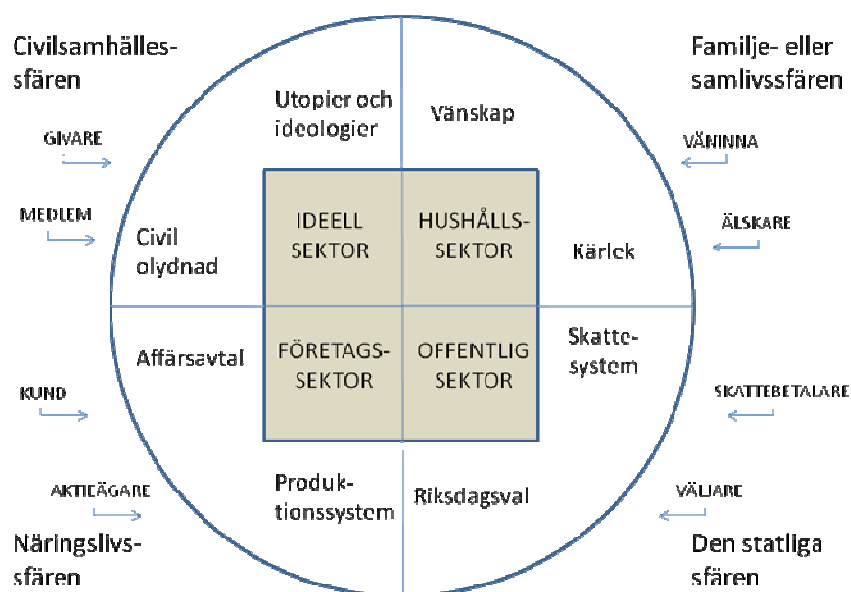
² Wijkström et al (2006), s. 8

³ Wijkström et al (2006), s. 87

1.2.1 Definition av ideell sektor och ideella organisationer

Att definiera vad som menas med ideell sektor och en ideell organisation är lättare sagt än gjort. Det finns lika många olika definitioner som det finns författare, och det finns en risk att man förlorar sig helt i sina ansträngningar att bringa reda bland begreppen. En som har legat nära till hands som vi har kommit i kontakt med i våra studier är Filip Wijkström. Vi har därför i vår uppsats valt att utgå från hans definitioner av ideell sektor och ideella organisationer och det samlingsbegrepp han brukar använda, civilsamhället. Senare, i vår teoridel, kommer vi också att redogöra för hur lagen ser på saken.

Enligt Wijkström finns ett behov av att dela in samhället i ytterligare en sfär utöver den offentliga och det privata, utöver stat och näringsliv. De organisationer som varken är offentliga eller privata bör enligt Wijkström klassas som ideella. Den ideella sektorn utgörs därför av ideella och idéburna organisationer och denna ideella sektor placerar Wijkström i en sfär som han kallar det civila samhället. I figur 2 kan vi se Civilsamhällessfären och de tre andra sfärerna som samhället enligt Wijkström är uppbyggt av.⁴



Figur 1: Samhällets sfärer och sektorer samt människors relationer till desamma.

⁴ Wijkström (2002) s. 1

I kvadraterna i mitten ser vi de institutionaliserade bitarna av samhället; ideell, hushålls-, företags- och offentlig sektor. Utanför dessa innanför cirkeln finner vi viktiga samhällsfunktioner innan de övergått i institutionaliserad form. Vänskap och kärlek exempelvis är viktiga faktorer i ett samhälle som kan leda till den institutionaliserade formen giftermål, som ryms inom hushållssektorn. Utanför cirkeln finner vi de olika roller människor kan ikläda sig i respektive sfär, som exempelvis givare, aktieägare eller skattebetalare.⁵

I det civila samhället finner vi de ideella och idéburna organisationerna i den ideella sektorn. Vi finner också processer som sociala rörelser och värderingssystem av utopier och visioner samt fenomen som civil olydnad och ideellt arbete. I rollerna som exempelvis medlemmar eller givare av pengar relaterar vi på olika sätt till det civila samhället och den ideella sektorns organisationer.⁶

För att närmare beskriva sin definition av en ideell organisation utgår Wijkström ifrån fem kriterier. Enligt dessa kriterier ska en ideell organisation:

- vara formell (Det vill säga vara institutionaliserad genom att exempelvis ha en styrelse, skrivna stadgar och möten med viss regelbundenhet.)
- vara privat (I institutionell mening separerad från staten)
- inte dela ut sitt ekonomiska överskott (Det vill säga inte ge en del av det ekonomiska överskottet som vinst till någon form av ägare eller huvudmän.)
- vara självstyrande (I den mån att organisationen själv är förmögen att kontrollera den egna verksamheten och inte vara del av till exempel ett vinstdrivande företag.)
- ha inslag av idealitet (Det vill säga att organisationen måste ha någon form av bidrag eller frivillig medverkan från privatpersoner)⁷

I vår uppsats har vi valt att definiera ideell sektor och ideella organisationer enligt Wijkströms begrepp ovan. Det är viktigt att veta vad vi menar med dessa begrepp för att få en bättre förståelse av den fortsatta uppsatsen. Vi använder Wijkströms modeller som ett sätt att förklara

⁵ Wijkström et al (2002) s. 7

⁶ Wijkström et al (2002) s. 6

⁷ Wijkström et al (2002) s. 8

för läsaren var någonstans på kartan vi befinner oss innan vi tar med oss läsaren djupare in i ämnet i vår fortsatta studie.

1.3 Syfte

Syftet med vår uppsats är att ta reda på hur icke vinstdrivande organisationer resonerar när de föredrar att anlita vinstdrivande företag, snarare än organisationer av samma art som den egna. Vilka anledningar finns för ideella organisationer att anlita privata konsulter? Hur kan detta fenomen förklaras med befintliga teorier?

Som bisyfte vill vi också försöka förstå hur den ideella branschen generellt ser på kommersiella företag. Vi vill även redogöra för vilka komplikationer som kan finnas och vilka problem Sthlm Policy Group uppfattar sig stå inför som privat aktör i den aktuella branschen.

1.4 Avgränsning

Sthlm Policy Group arbetar inte enbart med ideella organisationer och myndigheter utan är också i uppstartningsfasen av att börja ett samarbete även med företag i näringslivet. Då denna gren av Sthlm Policy Groups verksamhet ännu inte har påbörjats har vi valt att enbart titta på den befintliga verksamheten gentemot ideella organisationer och myndigheter.

Vi har även avgränsat oss till att inte studera alla samhällssfärer som presenteras i Wijkströms modell enligt figur 1. I vår uppsats tittar vi på företagssektorn, den ideella sektorn och den offentliga sektorn, medan vi inte alls berör hushållssektorn.

1.5 Disposition

Uppsatsens disposition är som följer:

Kapitel 1 *Introduktion*: Här introduceras uppsatsens ämne och syfte. Avgränsningar görs och tidigare forskning tas upp.

Kapitel 2 *Metod*: Här beskrivs studiens upplägg, val av metod, val av studieobjekt, datainsamling och studiens tillförlitlighet.

Kapitel 3 *Teori*: Här presenteras uppsatsens teoretiska ramverk och relevanta delar av använda teorier refereras.

Kapitel 4 *Empiri*: I detta kapitel presenteras uppsatsen data.

Kapitel 5 *Analys*: Här analyseras uppsatsens empiri med de valda teorierna.

Kapitel 6 *Slutsats*: Här samlas resultaten från analysen ihop, och bakas ihop till en slutsats.

Kapitel 7 *Diskussion*: I detta kapitel diskuteras de erhållna resultaten och möjligheter till vidare forskning berörs.

2. Metod

Denna del syftar till att ge läsaren en tydlig bild av studiens upplägg, metod och tillvägagångssätt. Vi förklarar hur vi valt studieobjektet och hur vi resonerat kring datainsamling och metodval. Slutligen förs ett resonemang kring studiens tillförlitlighet.

2.1 Studiens upplägg

Vi hade en önskan om att bedriva en studie inom den ideella sektorn. För att bättre lära känna denna sektor började vi med att genomföra en rad samtal med Sthlm Policy Groups konsulter som arbetar mycket mot den ideella sektorn för att därigenom skapa oss en förståelse för vilka fenomen inom denna samhällssfär som kunde vara intressanta att studera närmare. Vi satte även igång med att läsa en rad olika teorier. Slutligen fastnade vi för Filip Wijkströms resonemang om en pågående professionalisering bland ideella organisationer och bestämde oss för att undersöka denna närmare. Vi växlade därmed mellan teori och data för att nå fram till vår problemformulering. För att kunna bedriva studien valde vi att göra en fallstudie på konsultföretaget Sthlm Policy Group som har klienter främst bland ideella organisationer och myndigheter. Vi etablerade en bra kontakt med Sthlm Policy Group och fick genom dem tillgång till deras kunddatabas från vilken vi utgick för att kontakta Sthlm Policy Groups klienter. Vi fick därigenom möjlighet att intervjua både ideella organisationer och myndigheter som anlitade Sthlm Policy Group.

Det är möjligt att den bild som intervjupersonerna på de organisationer och myndigheter som redan är kunder till Sthlm Policy Group målat upp kan ha präglats dels av de personliga relationer som dessa har till Sthlm Policy Group och dess konsulter, och dels av den bakgrund som de intervjuade har. Det är möjligt att personer med vana att köpa in konsulttjänster inte uppfattar detta som något märkvärdigt eller konstigt. Kanske är det också så att personliga relationer ofta har betydelse vid konsultköp i praktiken. Vi insåg dock att detta utgjorde ett potentiellt problem i vår studie då intervjupersonerna kanske var partiska till Sthlm Policy Groups fördel, men vi har försökt väga upp detta genom att även intervjua potentiella klienter, vilka inte har några personliga relationer till firman eller dess företrädare och som inte heller rutinmässigt köper in konsulttjänster. Denna breddning av vårt intervjuunderlag med intervjuer med organisationer som inte är klienter hos Sthlm Policy Group har bidragit till att vi kunnat skapa oss en bild av hur icke vinstdrivande organisationer överlag resonerar när det gäller att köpa in konsulttjänster.

2.2 Val av metod

2.2.1 Kvalitativ metod

För att uppfylla syftet med uppsatsen menar vi att det är lämpligt att använda oss av ett kvalitativt angreppssätt. Vi tror att vi med en kvalitativ metod bäst kan gå på djupet och verkligen förstå hur organisationerna resonerar kring det problemområde vi har identifierat. Genom att göra ett antal djupintervjuer där vi fått fram stora mängder intervjudata har vi lyckats skapa oss en bra bild hur olika organisationer inom civilsamhället ser på samarbete med vinstdrivande företag. När vi gjort vårt urval av organisationer att intervjua har vi har strävat efter att intervjua ett flertal ideella organisationer och även myndigheter för att på så sätt försöka få en så heltäckande bild som möjligt av vårt forskningsområde, nämligen den ideella sektorn. De myndighetsavdelningar som vi valt att intervjua har verksamhet som tangerar eller går in i den ideella sektorn vilket gör att vi värdesätter även dessa åsikter i vår studie.

Styrkan i den kvalitativa metoden är att man med hjälp av olika typer av datainsamling kan skapa en djupare förståelse av det problem man studerar. Centralt är också att förstå problemets samband med helheten. I en sådan studie är data inte av en sådan art som gör statistik, matematik eller aritmetiska formler nödvändiga. Kunskapssyftet med en kvalitativ studie är "förstående"

snarare än ”förklarande”.⁸ Kvalitativa metoder syftar primärt till att beskriva ett fenomen och dess egenskaper så grundligt som möjligt, medan kvantitativa metoder primärt syftar till att beskriva fenomenets utbredning.

Vi valde redan vid ett tidigt stadium att använda oss av den kvalitativa metoden eftersom den passade vår undersökning mycket väl. Vi genomförde ett antal djupintervjuer med personer på varje organisation eller myndighet som arbetade mycket nära vår forskningsfråga och som hade både kunskap och erfarenhet av området som vi har studerat. De intervjuer som vi har gjort med Sthlm Policy Group har omfattat två större intervjuer, samt ett flertal inledande samtal med de tre konsulter som var anställda på byrån när vi påbörjade vår studie våren 2009. På de organisationer som är kunder till Sthlm Policy Group har vi valt att intervjua den eller de personer som har haft kontakt med Sthlm Policy Group och därför har erfarenhet av att använda konsulttjänster från vinstdrivande företag. Dessa personer har haft roller som handläggare eller projektledare på respektive organisation.

Kontaktuppgifterna till dessa personer har vi fått genom Sthlm Policy Group. När vi talat med de organisationer som i dagsläget inte köper in konsulttjänster från Sthlm Policy Group har vi talat med den person som är pressansvarig för organisationen och som vi bedömer därigenom borde ha en god uppfattning om hur organisationen ställer sig i frågan. Dessa personer har vi kommit i kontakt med genom att använda oss av organisationernas hemsidor och genom att ringa organisationerna direkt och på så vis fått hjälp att komma i kontakt med rätt person.

En kvantitativ studie anser vi inte hade passat vår studie lika bra då den innebär en flitig användning av statistik, matematik och aritmetiska formler och klara riktlinjer för hur en undersökning ska genomföras. Kunskapssyftet är primärt att orsaksförklara de fenomen som är föremål för undersökningen. Det är nödvändigt för att man ska kunna pröva om de uppnådda resultaten gäller för alla de enheter man vill uttala sig om vilket möjliggör förutsägelser om fenomenen.⁹ Inom ramen för denna studie har vi inte haft möjlighet att undersöka tillräckligt många objekt för att kunna genomföra en fullgod kvantitativ studie. Vi har också haft

⁸ Andersen (1998) s. 31

⁹ Andersen (1998) s. 31

begränsningar i tid och saknat möjlighet till god access till så många organisationer, vilket gjort att en kvantitativ studie inte ansetts lämplig.

Vi har heller inte kunnat identifiera tillräckligt många relevanta organisationer att undersöka och vi tyckte att det var särskilt värdefullt att istället kunna gå på djupet med en undersökning av färre organisationer. En kvantitativ studie tror vi inte heller hade varit lika lämplig då vi tror att det skulle ha varit svårt att få fram nyanser i data på samma sätt som när man gör en djupintervju. När mjukdata föreligger brukar en kvalitativ studie förespråkas, medan en kvantitativ studie lämpar sig bättre för hårddata. Just nyanser har varit särskilt viktigt att få fram i vår studie för att kunna skapa oss en förståelse för de komplikationer som föreligger. Valet föll därför naturligt på den kvalitativa metoden framför den kvantitativa.

2.2.2 Abduktiv ansats

I vår undersökning har vi kombinerat empiriska fakta med studier av tidigare litteratur inom forskningsområdet. Undersökningen har utvecklats genom att vi använt oss av både teori och empiri. Detta har varit ett lämpligt tillvägagångssätt eftersom vårt syfte har utvecklats efter hand och vi har fått läsa in oss på mer teori och inhämta ytterligare empiri alltefter som arbetet har fortskridit. Vi har dels samlat in empiri för att dra allmängiltiga slutsatser men även försökt förklara det undersökta fenomenet med befintlig teori. Denna ansats är en så kallad abduktiv ansats och var den ansats som bäst passade vår studie då vi valt en kvalitativ metod.

En abduktiv ansats innebär att man har kombinerat induktion och deduktion, som representerar två olika vägar att gå vad gäller kunskapsproduktionen. Deduktion (bevisföringens väg) samt induktion (upptäckstens väg) är två olika tillvägagångssätt utifrån vilka man kan dra vetenskapliga slutsatser. Deduktion innebär att man drar slutsatser om enskilda händelser utifrån generella principer. Det kan exempelvis innebära att man utgår från teorier om organisationers strukturer för att kunna dra slutsatser om strukturen hos en konkret organisation. Induktion, å andra sidan, innebär att man utgår från en enskild händelse och sluter sig till en princip eller en generell lagbundenhet. Här utgår man alltså från empiri för att sluta sig till generell kunskap om teorin.¹⁰

¹⁰ Andersen (1998) s. 30

2.3 Val av studieobjekt

Att utgå från Sthlm Policy Group var ett lätt val för oss då företaget uppfyllde våra kriterier. Dels var företaget ett vinstdrivande företag, dels vände det sig främst till kunder som på ett eller annat sätt verkar inom den ideella sektorn. Vidare fick vi mycket god kontakt med Sthlm Policy Group och de ställde upp på flera djupintervjuer och gav oss tillgång till sin kunddatabas.

Utifrån Sthlm Policy Groups kunddatabas kontaktade vi dess alla kundorganisationer. Fyra av dem tackade ja till att delta i vår undersökning. Vi intervjuade både myndigheter som verkade nära eller i den ideella sektorn och även ideella organisationer. För att kunna göra en studie som speglar hur organisationer i civilsamhället generellt ser på att köpa in konsulttjänster från vinstdrivande företag intervjuade vi även ett antal ideella organisationer som inte var kunder till, eller hade någon koppling till Sthlm Policy Group. Urvalet av dessa gick till på det sätt att vi valde organisationer som potentiellt skulle kunna tänkas använda sig av konsulttjänster. När vi valde ut dessa tittade vi på kriterier såsom att de skulle vara större organisationer som är välkända i Sverige och även har verksamhet här. Vidare skulle de ha ett altruistiskt syfte och verksamhet även utomlands. Vi lade även vikt vid att dessa organisationer inte rutinmässigt köper in konsulttjänster så att denna aktivitet blivit en naturlig del av deras vardag.

Vid intervjuerna på dessa organisationer anonymiserade vi Sthlm Policy Group och ställde istället generella frågor om hur de såg på att betala för konsulttjänster från ett vinstdrivande företag. Vi tror att vi genom dessa åtgärder lyckats genomföra en studie som på ett bra sätt speglar de attityder som finns gentemot vinstdrivande företag i hela branschen.

2.4 Anonymisering

Vi har valt att i denna uppsats anonymisera de myndigheter och ideella organisationer som vi har talat med förutom Sthlm Policy Group. Vi har också konsekvent refererat till intervjupersoner som "han", fastän vi har intervjuat både kvinnor och män. För läsaren vill vi ändå redogöra för vilken typ av organisationer vi har talat med och hur många. Här följer en sammanställning av de intervjuobjekt som vi har använt i vår studie utöver Sthlm Policy Group.

Organisation A: Ideell organisation som samordnar biståndsprojekt. (Klient)

Organisation B: Ideell organisation som arbetar med mänskliga rättigheter. (Potentiell klient)

Organisation C: Ideell organisation som verkar för en bättre miljö. (Potentiell klient)

Organisation D: Ideell organisation som arbetar med bistånd. (Potentiell klient)

Myndighet X: Myndighet som bland annat arbetar med bistånd. (Klient)

Myndighet Y: Myndighet som bland annat arbetar med internationell krishantering (Klient)

Myndighet Z: Myndighet som arbetar med biståndsprojekt (Klient)

Organisationerna och myndigheterna som vi nämner ovan har alla viss verksamhet inom Civilsamhällessfären som avbildas i figur 1. Kopplingen till Den statliga sfären är också stark, myndigheterna som vi intervjuat är statliga organ medan de övriga organisationerna kan få statligt stöd.

2.5 Datainsamling

Vi genomförde totalt tio intervjuer med representanter för Sthlm Policy Group och med olika organisationer som köper eller inte köper tjänster av Sthlm Policy Group. En av intervjuerna som vi genomförde omfattade två intervjupersoner. Vi intervjuade alltså totalt elva personer.

Vi utformade ett antal intervjufrågor som vi använde under intervjuerna. Intervjuerna inleddes med att vi ställde enkla frågor av generell karaktär som behandlade ickekontroversiella erfarenheter och händelser. Dessa frågor krävde låg grad av erinran och tolkning av intervjupersonen. Syftet med detta var att försöka etablera en kontakt med intervjupersonen och få denna att känna sig trygg i intervjusituationen. Frågorna övergick därefter successivt till att bli mer detaljerade och i högre grad behandla frågor av mer kontroversiell karaktär i takt med att ett ömsesidigt förtroende etablerats. När vi intervjuat de olika organisationerna som inte är kunder till Sthlm Policy Group har vi anonymiserat företaget Sthlm Policy Group och istället försökt reda ut hur de generellt ställer sig till att köpa in konsulttjänster från vinstdrivande företag.

Intervjuerna genomfördes på intervjupersonernas kontor, vilket bidrog till ökad förståelse för organisationen då vi kunde observera arbetsmiljö och organisationskultur på plats. Vi var båda närvarande vid alla intervjuer utom en som genomfördes med endast en uppsatsskribent närvarande. Samtliga intervjuer utom en spelades in med diktafon. En organisation motsatte sig att intervjun spelades in varför vi endast tog anteckningar under intervjun. De inspelade

intervjuerna lyssnade vi sedan av och transkriberade i sin helhet och de användes sedan under bearbetningen av empirin. Båda uppsatsskribenterna har haft tillgång till allt material från samtliga intervjuer. Vi har även under arbetets gång ett flertal gånger återvänt till Sthlm Policy Group för att ställa kompletterande frågor som dykt upp efter hand.

Utfallet av intervjuerna har successivt diskuterats och analyserats utifrån befintlig teori, varvid den bild som presenteras i uppsatsen vuxit fram.

Till styrkorna med vår datainsamling räknar vi att vi intervjuat ett stort antal organisationer och gjort tio intervjuer med olika personer på deras respektive arbetsplatser. Att intervjuerna därutöver haft karaktären av djupintervjuer ser vi också som en stor fördel.

Eventuella brister kan utgöras av att intervjuerna inte alltid sett likadana ut då vi modifierat dem utefter att vi lyckats utkristallisera syftet med uppsatsen. Ofrånkomligen blev då vissa frågor vi ställt inte längre aktuella, och dessa fick mindre utrymme. Som en effekt av att vi i början av studien inte fick de svar vi hade förväntat oss har vi också haft en inställning i början när vi gjorde våra första intervjuer, och en annan när vi gjorde de sista. Empirin har på så sätt fått styra uppsatsens riktning vilket eventuellt kan vara en svaghet. Vi tror dock ändå att den datainsamling vi gjort gett oss korrekt data eftersom vi har ställt öppna frågor och kunna gå tillbaka till diktafoninspelningar och intervjuutdrag för att verifiera att vi uppfattat saker rätt. Vi har också ställt kompletterande frågor under intervjuernas gång för att säkerställa att vi verkligen förstått hur intervjupersonen menat samt vid ett par tillfällen gått tillbaka och gjort nya intervjuer med samma personer för att säkerställa att vi skapat oss en riktig bild av verkligheten.

2.6 Studiens tillförlitlighet

Två vanliga begrepp för att bedöma trovärdigheten i en studie är validitet och reliabilitet. Definitionsvaliditet kan ej mätas och definieras som överensstämmelse mellan de teoretiska begreppen och de empiriska variablerna. Definitionsvaliditeten hålls avskild från det generella validitetsbegreppet som innefattar två andra begrepp: giltighet och relevans. Giltigheten tar sikte på hur väl överensstämmelsen är mellan studiens valda teorier och empirin, medan relevansen avser hur relevant det empiriska underlaget är i förhållande till studiens problemställning.

2.6.1 Validitet

Validitet är svår att mäta, men man brukar säga att validiteten är hög om överensstämmelsen mellan empirin och de teoretiska definitionerna är hög. Vår empiri stämmer väl överens med de teorier vi har använt oss av vilket tyder på att vi har en god validitet i vår studie. För att säkerställa detta har vi använt oss av flera olika informationskällor som har gett samma eller liknande svar. Vi har analyserat de observationer som vuxit fram efter hand och därigenom lyckats skapa oss en, tror vi, korrekt bild av verkligheten.

En faktor som kunnat påverka validiteten är det faktum att våra respondenter är mänskliga och därmed komplexa till sin natur. Ett svikande minne, personliga intressen samt föreställningar om vad som utgör organisationens bästa där politik, diplomati och andra variabler kan ha påverkat respondenten, är andra faktorer som kan ha påverkat de svar vi fått. Vi har därför försökt skapa oss en rättvisande bild genom att ställa likartade frågor till ett flertal personer som anonymiserats. Detta tror vi kan ha bidragit till att det minimeras det subjektiva bortfallet genom att intervjupersonerna på förhand vetat om att varken de själva eller deras organisationer åskådliggörs i det empiriska materialet.

2.6.2 Reliabilitet

Reliabiliteten anger hur säkert och exakt man faktiskt mäter det man försöker mäta. Hur stor är studiens noggrannhet och kan studien genomföras igen med samma resultat, eller har mätmetoden påverkats av tillfälligheter?¹¹ När intervjuer används som undersökningsmetod beror reliabiliteten på om intervjupersonerna skulle svara likadant vid en andra undersökning. Under intervjuerna har vi dock ställt om vissa frågor om vi varit osäkra på de svar vi har fått, för att verkligen försäkra oss om att vi har uppfattat intervjupersonen rätt. För att försöka uppnå en så hög reliabilitet som möjligt har vi dessutom lämnat vår empiri till de medverkande för genomläsning. Intervjupersonerna har bekräftat att vårt empiriska material är korrekt. Vi tror därför att vår studie inte bygger på tillfälligheter utan på faktiska svar som skulle gå att få igen vid en upprepade studie. Våra intervjupersoner på de olika organisationerna har en tydlig bild av hur verkligheten inom den ideella sektorn ser ut vilket antyder hög reliabilitet i vår studie.

¹¹ Andersen (1998) s. 85

Vid genomförandet av en kvalitativ studie där förståelse är syftet snarare än ett entydigt svar, är planering, noggrannhet och kritisk medvetenhet viktigt.¹² Vi har försökt uppnå detta genom god planering, relevanta djupintervjuer samt kritisk granskning av den information vi har fått fram. Vi har därvidlag försökt utröna om intervjupersonerna talar utifrån egen erfarenhet eller vad de tror att andra skulle svara, om de verkligen vågar säga vad de tycker samt om de försöker tillrättalägga sina svar för att vara politiskt korrekta eller skydda organisationens varumärke.

Ett annat begrepp som Andersen lyfter fram är generaliserbarhet som blir större ju fler fall man undersöker.¹³ Vi har i vår studie intervjuat elva personer på åtta olika organisationer, vilket vi tror är tillräckligt för att få en bra bild av vårt forskningsområde. Vi har genomgående under arbetets gång sett ett mönster och likheter i intervjupersonernas svar vilket gör att vi anser att studien är tillförlitlig

Vi är medvetna om att de slutsatser vi drar i denna studie kommer av ett antal enskilda individers subjektiva syn på och interaktion med den specifika miljön. Detta är ett problem som är svårt att undvika i studier som bygger på intervjuer. För att hantera svårigheten med detta har vi försökt att kritiskt tolka de resonemang om intervjupersonerna fört och i vissa fall även återkommit med kompletterande frågor. Det finns även en risk att vi som författare omedvetet har påverkat hur vi valt att tolka informationen som vi fått från intervjuerna vi gjort. Vårt sätt att hantera detta har varit att försöka avhjälpa problemet genom att föra en kontinuerlig dialog med vår handledare och även fört ett flertal djupa diskussioner med andra lärare och forskare på Handelshögskolan.

2.7 Sammanfattning av metodavsnittet

I vår uppsats har vi valt att göra en fallstudie på konsultbyrån Sthlm Policy Group och dess klienter inom den ideella sektorn på nära håll. Vi har också intervjuat organisationer som vi identifierat som potentiella klienter till konsultbyråer. I denna studie har vi använt oss av en kvalitativ metod då vi fann denna mest lämplig för vårt syfte. Vi har därutöver haft en abduktiv ansats där vi kombinerat teori med empiriska fakta. Vi har studerat totalt åtta olika organisationer och gjort tio djupintervjuer med olika personer. Vikt har lagts vid att försöka uppnå både hög

¹² Merriam (1994) s. 179

¹³ Andersen (1998) s. 133

validitet och reliabilitet. Sammanfattningsvis anser vi att studien ger en god bild av det fenomen vi valt att studera, både när det gäller metodval, datainsamling och tillförlitlighet till studiens resultat.

3. Teori

I detta avsnitt presenteras den teoretiska grund som uppsatsens resonemang bygger på. Först presenteras ramverket, och därefter beskrivs de tre olika teoretiska nivåer som teorin är strukturerad utifrån.

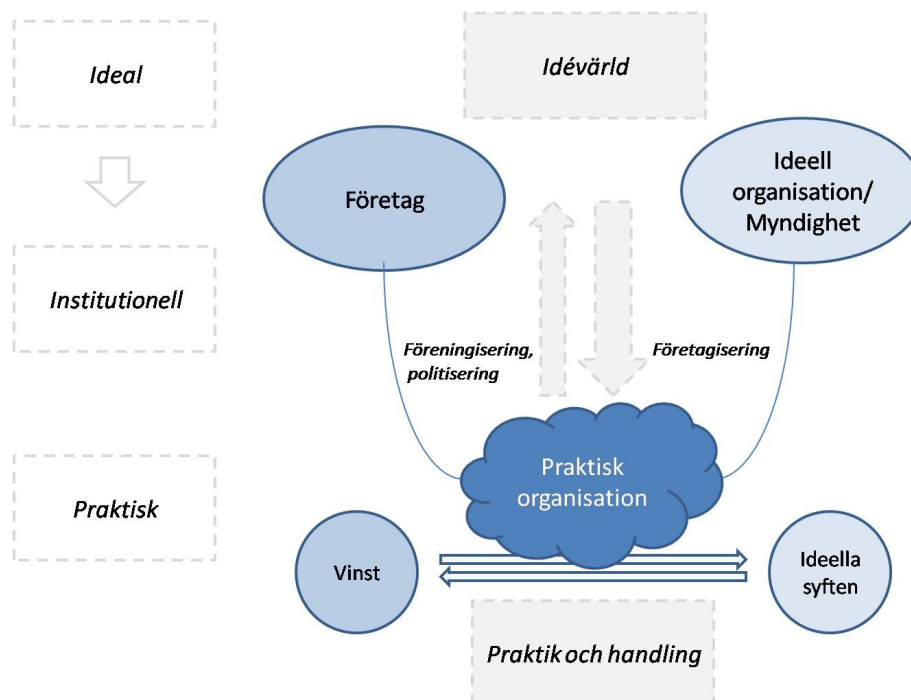
Under uppsatsarbetets gång har vi samlat på oss en stor mängd empiri, varav det relevanta materialet kommer att presenteras nedan. För att kunna dra några slutsatser av det empiriska stoffet krävs dock relevant teori, som ger en högre förståelse och bidrar med ett slags struktur. Denna uppsats teoretiska ramverk utgörs av en modell med tre nivåer, se figur 2 på nästa sida, vilken vi skapat för att kunna uppfylla uppsatsens syfte. Dess nivåer beskriver tre olika lager i synen på organisationer och hur de olika synsätten påverkar varandra genom olika processer. Modellen används för att visa hur organisationer kan te sig helt olika på vissa nivåer, men närma sig varandra ju närmare verkligheten man rör sig i modellen.

Den översta nivån, som vi valt att kalla *den ideala nivån*, ser på organisationer med ett förhållningssätt baserat på Sven-Erik Sjöstrands teori om idealtyper för organisationer. Här har organisationstypernas drag renodlats och skillnader understrukits. Fokus ligger på att karaktärisera de olika organisationsformerna utifrån ett teoretiskt ideal, och de huvudsakliga kriterierna för karaktäriseringen utgörs av hur individer inom organisationen förhåller sig till varandra, till organisationen och sina motparter. Sjöstrand utgår i sin forskning också från samma definition av ideella organisationer som Wijkström.¹⁴

Nästa nivå, som vi kallar *den institutionella nivån*, behandlar organisationer som lagreglerade enheter, som kodifierade sociala konstruktioner vilka kan klassificeras klart och tydligt utifrån ett antal olika kriterier så som organisationsform, styrelsesätt, ekonomiska intressen etcetera. Denna nivå baseras på lagtexter, och kan sägas vara frukten av försök att formalisera de idéer om de olika organisationsformerna som förekommer på den ideala nivån. Sålunda bör alltså

¹⁴ Sjöstrand (1999) s. 3

aktiebolagslagen ses som en formalisering av de rådande föreställningarna om aktiebolaget, vilken inte nödvändigtvis behöver göra anspråk på att representera verkligheten.



Figur 2: Tre teoretiska nivåer för analys av organisationer

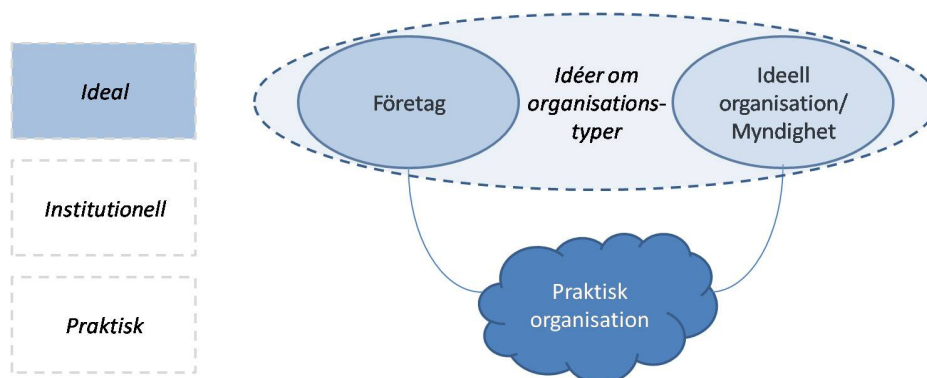
Ett försök att närma sig verkligheten görs istället på den sista nivån, som vi benämner *den praktiska nivån*, och karaktäriseras av en mer flytande och luddig syn på organisationer. Den baseras på idéer av Brunsson, och grundantagandet är att olika organisationstyper lånar in drag från och tar intryck av varandra, för att till slut bli alltmer lika. Gränserna mellan organisationstyperna blir på detta sätt allt mer otydliga och antaganden om organisationer baserade på de andra nivåerna kan mycket väl komma på skam.

Nedan följer en genomgång av de olika teorier som legat till grund för detta resonemang, uppifrån och ner i vår modell.

3.1 Ideal nivå – Organisationstyper med renodlade drag

Den ideala nivån i modellen används för att renodla olika organisationsformer utifrån vissa kriterier. Här understryks skillnader mellan företag, myndigheter, föreningar etcetera. Denna

nivå är i vår uppsats främst tänkt att visa på grundläggande olikheter mellan företag och ideella organisationer och myndigheter och ge ett verktyg för analys av dessa olikheter. I avsnitt 3.1.1-3.1.3 förs ett teoretiskt resonemang som i avsnitt 3.1.4 utmynnar i en slutgiltig teori om ideala organisationstyper och vad som kännetecknar till exempel företag, föreningar och myndigheter på en ideal nivå.



Figur 3: Den ideala nivån

3.1.1 Rationalitet som verktyg för att handskas med osäkerhet

Den rådande synen på företrädare för organisationer är att de är rationella i sitt tänkande. De är så kallade homo oeconomici, som har perfekt vetskap om sina preferenser och gör vad de kan för att maximera sin nytta i alla beslut. Sjöstrand utmanar i sin bok *The Two Faces of Management* detta synsätt, och för ett resonemang om hur detta påverkar den rådande synen på organisationer. Ett första steg är att utöka betydelsen av ordet "rationalitet". Sjöstrand menar att människor är mer komplexa än vad som beskrivs i traditionell teori, och handlar både rationellt och irrationellt. Därför föreslås att man bör expandera begreppet rationalitet till multirationalitet, vilket även inbegriper s.k. irrationalitet. Detta innebär att betydelsen ändras en del, och går från att avse enbart ett kalkylerande förhållningssätt till att kort och gott innebära "ett förhållningssätt", som inte längre behöver vara kalkylerande. Sjöstrand menar att en sådan betydelseändring är möjlig, eftersom rationalitet är socialt konstruerat begrepp, snarare än given sanning.¹⁵

Rationalitet är alltså att betrakta som ett förhållningssätt, och Sjöstrand menar att det viktigaste att förhålla sig till är osäkerhet. Det stora dilemma i en organisations verksamhet är nämligen,

¹⁵ Sjöstrand (1997) s. 35-40

enligt Sjöstrand, den osäkerhet som utgörs av det faktum att man inte kan säga vad som kommer att hända i framtiden. Sjöstrand definierar osäkerheten som skillnaden mellan information som är nödvändig för att ta ett visst beslut, och den information man faktiskt besitter. Till viss del kan osäkerhet reduceras genom riskkalkyler och statistiska beräkningar, men kvar kommer alltid att finnas en oundviklig, så kallad genuin osäkerhet. Denna skapas främst mellan organisation och omvärld eftersom omvärlden är föränderlig på ett i huvudsak oförutsägbart sätt. Nedan kommer att beskrivas hur människor inom organisationer kan hantera osäkerhet på olika sätt.¹⁶

3.1.2 Kalkylerande rationalitet i interaktioner

De flesta beslut och handlingar involverar andra individer, och dessa är ofta mer eller mindre okända. Sjöstrand menar att människor oftast har ambitionen att förhålla sig beräknande till de situationer som uppkommer. Ett kalkylerande förhållningssätt innebär en reducerad syn på människor, där andra individer betraktas i form av positioner och funktioner. Det representerar ett krasst och känslobefriat synsätt på medmänniskor, som ses som verktyg som kan användas för individens egen ekonomiska vinning. Denna den så kallade kalkylerande rationaliteten tas ofta för given och förknippas med antagandet att människan är en egoist vars individuella handlingar alltid handlar om att maximera den egna nyttan.

I praktiken är det dock nästintill omöjligt att agera med utgångspunkt i en rent kalkylerande rationalitet, menar Sjöstrand. Ofta förekommer så kallade kalkylerande misslyckanden. Dessa kan till exempel bero på att individer tacklar en komplex situation med förenklingar såsom tumregler eller fördomar, att individer själva inte är helt säkra på vilka deras preferenser egentligen är, eftersom preferenser i sig är instabila och föränderliga, samt att den tillgängliga informationen inte är komplett. Dessa kalkylerande misslyckanden är så vanliga att den kalkylerande rationaliteten i sig inte är tillfredsställande för att beskriva hur människor interagerar. Istället argumenterar Sjöstrand för att man bör komplettera den kalkylerande rationaliteten med icke-kalkylerande, eller irrationell, rationalitet.¹⁷

¹⁶ Sjöstrand (1997) s. 41

¹⁷ Sjöstrand (1997) s. 22-24

3.1.3 Icke-kalkylerande rationalitet

Enligt Sjöstrand förekommer icke-kalkylerande rationalitet främst i sammanhang där människor har relationer till varandra, och inte är helt obekanta. Poängen är att osäkerhet inte bara reduceras genom enskilda individers handlingar, utan också genom interaktion mellan människor. Sålunda har Sjöstrand funnit att det finns tre typer av relationer som kan ses som icke-kalkylerande:

1. *Genuina relationer* uppstår när relationen till en annan individ får en mening i sig. Det kan exempelvis röra sig om föräldrar, syskon, goda vänner och så vidare. Dessa relationer grundar sig ofta på tillit och förtroende.
2. Även mellan människor som *delar ideal* uppstår relationer som hjälper individer att minska sin osäkerhet. De delade idealen ger en känsla av sammanhang och samförstånd och gör att människor inte längre är oskrivna blad.
3. *Tvingande relationer* förekommer också i organisationer. Det kan till exempel handla om hot, utpressning och dylikt.¹⁸

3.1.4 Idealtyper för organisering

Utifrån det ovan förda resonemanget lägger Sjöstrand fram en teori kring mänsklig organisering. Han utgår från de framlagda teorierna om interaktionella rationaliteter och upprättar åtta ideala organisationstyper. "Ideala typer" ska i det sammanhanget tolkas som teoretiska konstruktioner med vissa tydliga och understrukna karaktäristika, snarare än som eftersträvaransvärda former.

De åtta ideala typerna av organisationer baseras på en horisontell och en vertikal dimension. Den horisontella dimensionen utgörs av de olika interaktionella sätten, eller relationerna, att hantera osäkerhet som tidigare nämnts, nämligen kalkylerande, genuin, idealbaserad och tvingande. Den vertikala dimensionen bygger på att människor samordnas på olika sätt i allt från hierarki till nätverk, beroende på asymmetrier och/eller symmetrier mellan människor. Detta ger oss alltså åtta olika ideala typer. De som bygger på den kalkylerande rationaliteten brukar anses vara rationella (marknad och företag) medan övriga anses irrationella. Figur 4 visar de olika typerna.

¹⁸ Sjöstrand (1997) s. 25-28

	<i>Tvingande relation</i>
Hierarki	STAT
Nätverk	ANARKI

	Kalkylerande relation	Idealbaserad relation	Genuin relation
Hierarki	FÖRETAG	FÖRENING	KLAN
Nätverk	MARKNAD	RÖRELSE	KRETS

Figur 4: *Mänskliga ideala organisationstyper*¹⁹

För den här uppsatsen är kalkylerande och idealbaserade typer av störst intresse, varför de genuina och tvingande typerna kommer att behandlas mindre utförligt. Varje typ av relation har sina egna karaktäristika, och Sjöstrand pekar framför allt på fyra områden som särskiljer dem. Dessa är antaganden om människan, informationskällor, interaktionssyfte och reproduktionsinnehåll. Antagande om människan beskriver vilken grundsyn man har på hur människor beter sig, vad de värdesätter och vilken typ av karaktär de har. Informationskällor handlar om var individer finner den information som interaktionen baseras på. Interaktionssyfte beskriver syftet med interaktionen. Reproduktionsinnehållet beskriver de produkter som blir resultatet av interaktionerna inom de olika typerna. De kalkylerande typerna reproducerar kapital, de idealbaserade reproducerar ideal, de genuina reproducerar förtroende och de tvingande reproducerar ordning, enligt Sjöstrand.

Det som i huvudsak är av intresse för denna uppsats är grunddragen hos de olika idealtyperna. Vi koncentrerar oss på två olika idealtyper, idealtypen företag och idealtypen förening. För idealtypen företag är den kalkylerande relationen grundläggande, och den viktigaste informationskällan är pris. Vidare är det huvudsakliga syftet av interaktion att skapa kapital. För idealtypen förening är den idealbaserade relationen grundläggande. Människor inom föreningen

¹⁹ Sjöstrand (1997) s. 204

känner starkt för de ideal den förespråkar, vilket leder till starka åtaganden och fungerar som bränsle för aktivitet.²⁰

3.2 Institutionell nivå – Lagreglerade organisationsformer

På den här nivån, som också skulle kunna kallas juridisk nivå, har föreställningar om företag, föreningar och myndigheter kodifierats, och här är de således också tydligt åtskilda. De skiljer sig åt på ett antal olika sätt. Dessa sätt beskrivs i lagtexten och ingen problematisering görs kring de olika organisationsformerna och deras likheter.



Figur 5: Den institutionella nivån

3.2.1 Företag – Aktiebolag

Ett aktiebolag är ett bolag i vilket det tillskjutna kapitalet utgör själva förutsättningen för bolagsverksamheten. Ett aktiebolag måste ha ett ändamål och syftet med aktiebolaget är (om inte annat följer av bolagsordningen) att åstadkomma vinst till aktieägarna. Bolagsordningen får dock föreskriva att syftet skall vara ett annat. Det får även vara ideellt.²¹ Vad som menas med ideellt syfte återkommer vi till under 3.2.3.

Aktiebolaget ägs av dess aktieägare som enligt aktiebolagslagens utgångspunkt ska utöva den yttersta interna beslutanderätten i bolaget. Det högsta organet i ett aktiebolag utgörs därför av bolagsstämman där delägarna får komma samman och göra sig hörda.²²

²⁰ Sjöstrand (1997)s. 200-210

²¹ Hemström (2007), sid 45

²² Hemström (2005), sid 88

Varje aktiebolag har en bolagsordning som fungerar som ett grundläggande avtal för bolagets fortsatta verksamhet. I denna anges bland annat vilken slags verksamhet som bolaget skall bedriva och vilket namn som bolaget skall ha.²³

Bolagsstämman utser en styrelse som svarar för bolagets organisation och förvaltningen av bolagets angelägenheter. Styrelsen utser i sin tur utser en verkställande direktör som sköter företagets löpande verksamhet.²⁴

3.2.2 Myndigheter

En myndighet är ett statligt eller kommunalt organ som självständigt kan fatta beslut. Med myndighetsutövning menas en myndighets författningsgrundade befogenhet att för enskild bestämma om förmån, rättighet, skyldighet, disciplinär bestraffning och annat jämförbart förhållande. Begreppet är ett uttryck för samhällets maktbefogenheter i förhållande till medborgarna. Bland förvaltningsuppgifterna ingår emellertid också sådant som bestäms genom avtal (inköp av olika slags egendom et cetera). Myndighetsbeslutet blir i dessa fall närmast ett partsbesked från det allmänna.²⁵

Myndighetsutövning grundas på föreställningar om ett slags maktförhållande mellan ett offentligt organ och enskilda. En myndighet har befogenhet att bestämma, vilket innebär att det måste finnas stöd för beslutsfattandet i någon författning eller i ett konkret beslut av regering eller riksdag. När en myndighet bestämmer något innebär det att ärendet avgörs ensidigt av myndigheten.²⁶

Myndigheter indelas i tre olika grupper: Regeringen, domstolar och förvaltningsmyndigheter. Till kategorin förvaltningsmyndigheter hör en mängd olika myndigheter på olika nivåer. En förvaltningsmyndighet kan verka på riksnivå, länsnivå och på kommunal nivå.²⁷ För vår studie är

²³ Hemström (2005), sid 76

²⁴ Ny aktiebolagslag (2004), 8 kap. Bolagets ledning

²⁵ Benno (1973)

²⁶ Nerep et al (2006), sid 28

²⁷ Nerep et al (2006), sid 16

det myndigheter på riksnivå som har studerats. Till förvaltningsmyndigheter räknas bland annat Socialstyrelsen och Vägverket.²⁸

3.2.3 Ideella föreningar

I den juridiska litteraturen omnämns ideella organisationer som ideella föreningar. Vi gör i vår uppsats ingen skillnad mellan dessa begrepp. En förening föreligger i juridisk mening när ett antal individer eller rättssubjekt (bolag, föreningar etcetera) har träffat avtal om att i organiserade former samverka genom föreningen för en gemensam målsättning. En ideell förening är en association som antingen har en ideell målsättning eller har till syfte att främja sina medlemmars ekonomiska intressen men som inte gör det genom ekonomisk verksamhet.²⁹

Som ideella föreningar anses alltså:

1. Föreningar som genom icke-ekonomisk verksamhet främjar ideella syften
2. Föreningar som genom ekonomisk verksamhet främjar ideella syften
3. Föreningar som genom icke-ekonomisk verksamhet främjar sina medlemmars ekonomiska intressen.

I vår studie har vi enbart tittat på ideella organisationer som återfinns under punkt 1, alltså ideella föreningar som har ideell målsättning. Med detta menas att man har en målsättning som inte är ekonomisk. I vår uppsats går vi ett steg längre och menar att ett ideellt syfte föreligger när man verkar utan vinstintresse för ett gott syfte.

Det förekommer emellertid enligt Hemström att föreningar har dubbla syften, nämligen att främja såväl sina medlemmars ekonomiska intressen som ideella ändamål. De kan även ha dubbel verksamhet, såväl ekonomisk som icke-ekonomisk. Detta undersöker vi dock inte närmare inom ramen för denna uppsats.

Ideella föreningar får ta ut skäliga avgifter från sina medlemmar som kan användas för föreningens löpande utgifter. Ideella föreningar får också använda sig av insatser. Dessa kommer

²⁸ Bohlin et al (2007), sid 24

²⁹ Hemström (2004), sid 18

väl till pass exempelvis när man snabbt måste få fram rörelsekapital för en ekonomisk verksamhet för ett ideellt ändamål. Insatserna får dock inte ge sina innehavare någon som helst rätt till ekonomiskt utbyte.³⁰

Fördelarna med ett medlemskap i en ideell förening är inte ekonomiska. En ideell förening får inte driva ekonomisk eller affärsmässig verksamhet som har till syfte att främja medlemmarnas ekonomiska intressen. Värdet med medlemskapet har därför andra dimensioner och måste vara klart icke-ekonomiskt.

Det faktum att föreningsmedlemmar kan vara anställda hos den ideella föreningen och uppbära lön från denna innebär inte något problem, förutsatt att anställningsvillkoren för den anställda inte avviker i en fördelaktig riktning från de villkor som normalt gäller i branschen.³¹

Eftersom ideella föreningar kan bedriva rörelse kan uppkomma vinst i verksamheten. Denna vinst får dock inte delas ut till föreningens medlemmar utan skall användas endera för att konsolidera föreningens ställning eller till att främja föreningens målsättning. Hemström nämner även att förutom bidrag från medlemmar i form av avgifter, insatser och de överskott som kan uppkomma av den verksamhet som föreningen bedriver är även bidrag från stat och kommun mycket viktiga inkomstkällor.³²

I flertalet ideella föreningar finns föreningsstämmor i vilka medlemmarna brukar ha rätt att delta. Om inte stadgarna innehåller andra föreskrifter har varje medlem rätt att närvara, att yttra sig på stämman samt att delta i olika omröstningar.³³ Medlemmar kan även utgöras av juridiska personer. Föreningsmedlemmarna på föreningsstämman utgör föreningens huvudmän. Då lagstiftning saknas för ideella föreningar är det svårt att exakt ange stämmans uppgifter. Stämman ska dock utse ledamöter till en styrelse som ska sköta föreningens angelägenheter

³⁰ Hemström (2004), sid 84

³¹ Hemström (2004), sid 103

³² Hemström (2004), sid 85

³³ Hemström (2004), sid 54

under tiden mellan stämmorna.³⁴ Styrelsens plikter beror huvudsakligen på vad föreningens stadgar föreskriver.³⁵ Det förekommer att ideella föreningar har en utsedd verkställande direktör.³⁶ Stadgarna beslutas av föreningsstämman.

3.2.4 Sammanställning på institutionell nivå

För vårt syfte är det främst tre skillnader i organisationsform som är relevanta att lyfta fram; vilket syfte en organisation har, vem som har den bestämmande makten i organisationen och vem som i slutändan finansierar verksamheten.

	Aktiebolag	Myndighet	Ideell förening
Syfte?	Generera vinst	Uppfylla lag	Ideellt syfte
Vem styr?	Aktieägare genom bolagsstämman	Väljare	Medlemmar genom föreningsstämman
Vem finansierar?	Kunder och aktieägare	Skattebetalare	Stat, medlemmar och givare

Tabell 1: Karaktäristika för olika organisationstyper

Ett aktiebolags syfte är främst att generera vinst till aktieägarna, som också styr aktiebolaget genom bolagsstämman. Aktieägarna bidrar till finansieringen genom att äga aktier i bolaget och tillskjuta nytt eget kapital vid behov. Att kunder köper aktiebolagets varor och tjänster är essentiellt för att aktiebolaget ska kunna generera vinst. För en myndighet gäller det istället att uppfylla lag som väljarna indirekt har bestämt genom att välja en regering. Det är också väljarna i form av skattebetalare som indirekt betalar myndighetens verksamhet. Slutligen har den ideella föreningen ett ideellt syfte och det är medlemmarna som är huvudmän och som kan styra genom föreningsstämman. Den ideella föreningen får sin finansiering dels i form av bidrag från staten, dels i form av bidrag och avgifter från sina medlemmar och dels genom gåvor från givare. Samtliga aktörer i tabell 1 kan även återfinnas i figur 1.

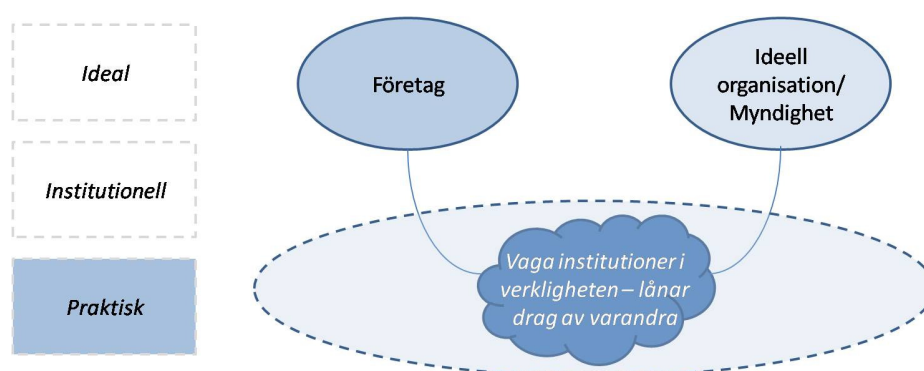
³⁴ Hemström (2004), sid 52

³⁵ Hemström (2004), sid 64

³⁶ Hemström (2004), sid 69

3.3 Praktisk nivå – Vaga institutioner i verkligheten?

På den här nivån är gränserna mellan de olika organisationstyperna vaga och ifrågasatta. Här läggs fokus snarare på likheter än olikheter och eftersom alla organisationer befolkas av människor som tänker och känner finns plats för många likheter. Resonemanget för denna nivå baseras på teorier av Nils Brunsson. Den här delen av teorin kommer att användas för att förklara hur det kommer sig att institutionerna som presenterades i 3.2 inte är absoluta i vår empiri, och föra ett resonemang kring huruvida det påverkar organisationernas samspel.



Figur 6: Den praktiska nivån

Brunsson utgår från konstaterandet att institutionerna på den översta nivån är sociala konstruktioner. Detta medger ett ifrågasättande av deras allmängiltighet, och Brunsson menar att föreningen, företaget och den politiska organisationen, eller myndigheten, är konstruerade institutioner, inte givna sanningar. Därför blir de vad vi gör dem till, snarare än något givet av sig självt. Brunsson medger att det finns poänger med att bedriva vissa typer av verksamheter som företag, förening eller politisk organisation, men vidhåller att organisationsformerna och deras karaktärer inte behöver vara huggna i sten.³⁷ På en ideal nivå är skillnaderna tydliga. I praktiken bygger dock ofta en organisation på en viss form, men har påverkats av de andra formerna till att bli någon sorts blandning av organisationsformer.

3.3.1 Organisationer lånar drag av varandra

En huvudpöäng hos Brunsson är att organisationer lånar in drag av varandra, och han resonerar kring hur detta går till och vad som kan tänkas ligga bakom. Han fokuserar på företag och

³⁷ Brunsson, Företagisering och politisering s. 315

politiska organisationer, men för ändå ett generellt resonemang. Vi tror att hans upptäckter går att använda även för att analysera det civila samhället. Särskilt den del av det civila samhället som vi fokuserat på har tydliga politiska mål med sin verksamhet, vilket torde göra Brunssons resonemang mycket relevant. I artikeln nämns tre begrepp som används för att beskriva hur organisationer lånar drag av varandra. Dessa kallas av Brunsson politisering, företagisering och föreningisering.³⁸ I denna uppsats läggs fokus på de båda förstnämnda, politisering och företagisering.

Politisering innebär att enskilda organisationer övertar drag från den politiska organisationen. Detta kan exempelvis innebära att man försöker få organisationen att framstå som förankrad i ”en hierarki av högre och brett omfattande idéer och värden”. Detta görs enligt Brunsson som ett led i en strävan att skapa legitimitet åt organisationen i fråga. Om organisationen ses som en logisk utsträckning av de värden och idéer som råder i samhället är det svårt att ifrågasätta dess existens och företaget kan således fortsätta sin verksamhet. I samband med att organisationer politiseras blir strukturer, processer och ideologier viktigare.

Företagisering innebär å andra sidan att organisationer tillägnar sig drag från företagsinstitutionen. Brunsson menar att detta kan ta sig uttryck som att man börjar betrakta sin omgivning som kunder eller får ökad autonomi. Det kan också handla om nya typer av styrning, exempelvis mål- och resultatstyrning. I takt med att organisationer företagiseras skiljer man på politik eller ideal och handling. Detta innebär att det arbete som utförs inte nödvändigtvis behöver vara politiskt eller förankrat i ideal och principer, utan snarare fokuserat på effektivitet och handlingskraft.³⁹

3.3.2 Konsekvenser av att låna drag från andra organisationstyper

Lånandet av drag från andra organisationstyper kan dock få konsekvenser. Brunsson kallar detta för institutionell förvirring och menar att det kan uppstå på några olika sätt, varav vi valt att fokusera på två.

³⁸ Brunsson (2002) s. 329

³⁹ Brunsson (2002) s. 330

Det första sättet är när organisationer lånar in enstaka element från andra organisationstyper utan att vare sig observera eller bekymra sig för om dessa element passar in i organisationen.⁴⁰ Problemet med detta är att de inlånade elementen ofta kan tyckas gagna den egna organisationen och dess verksamhet, men att de i själva verket gagnar organisationen på bekostnad av dess omgivning. Så kan exempelvis ett företag vilja visa sig allmännyttigt och undvika konkurrens, vilket annars är förknippat med politiska organisationer. Däremot vill det inte tillåta medborgarinflytande, som också är förknippat med samma organisationstyp. Detta ger företaget en fördel (monopol) på bekostnad av dess kunder (försämrade kvalitet och högre pris).

En annan process är förverkligandet av institutioner. Detta definieras som en strävan efter att förverkliga en idealtypisk institution, till exempel att bli ett ”riktigt företag”. Detta innebär inga problem så länge organisationen strävar efter att förverkliga den institution den redan anknyter till, men om den strävar efter att uppnå en annan institution riskerar förvirringen att öka, eftersom organisationen ofrånkomligen kommer att innehålla drag av sin ursprungliga institution. Dessa är också svåra att bli kvitt, eftersom de dels är förankrade i juridiken, dels finns kvar i organisationsmedlemmarnas medvetanden.⁴¹

3.4 Sammanfattning av teoriavsnittet

Uppsatsen bygger på en teoretisk modell i tre nivåer: ideal, institutionell och praktisk nivå. Den ideala nivån renodlar idéer om olika organisationstyper och vilka förhållningssätt individerna i de olika organisationerna har för att hantera den osäkerhet som uppstår när man har otillräcklig information. Den institutionella nivån utgörs av lagreglerade uppfattningar om hur organisationer ska se ut. Exempelvis ska ett företag sträva efter att gå med vinst, en myndighet ska uppfylla lag och en ideell förening ska ha ett ideellt syfte. På den praktiska nivån närmar sig de olika organisationsformerna och organisationstyperna varandra, de lånar drag av varandra och de konsekvenser detta medför behandlas. Med denna modell i färskt minne kommer nu den för uppsatsen relevanta empirin att presenteras.

⁴⁰ Brunsson (2002) s. 334

⁴¹ Brunsson (2002) s. 334

4. Empiri

I detta avsnitt kommer först studieobjektet Sthlm Policy Group att beskrivas lite närmare. Därefter kommer deras perspektiv på branschen att redogöras för med särskild vikt fäst vid deras upplevelse av hur motparterna ser på dem. Därefter kommer vi att beskriva hur motparterna ser på att ta in konsulter, vilka deras bevekelsegrunder är och vad de bygger dessa uppfattningar på.

4.1 Sthlm Policy Group – Vilka är de och vilka är deras perspektiv?

4.1.1 Introduktion

Sthlm Policy Group är ett konsultbolag som bildades i slutet av 2005. Med konsultbolag avses i den här uppsatsen ett företag som tillfälligt hjälper andra företag med kvalificerade arbetsuppgifter som ligger utanför dessa företags kompetens. Man startade som ett handelsbolag, men övergick ganska snart till aktiebolagsformen. Sthlm Policy Group är alltså ett privat företag med vinstintresse. Det grundades av två före detta UD-tjänstemän som såg potential att kunna använda sina erfarenheter och kunskaper från UD till att hjälpa biståndsorganisationer och myndigheter att lättare kunna verka i svåra miljöer. Genom grundandet av Sthlm Policy Group skapades möjligheten att dels kunna arbeta med det som de brinner för samtidigt som de kan göra detta i en annan form än den traditionella formen som ideell organisation. Att starta en verksamhet som företag föreföll vara det enklaste sättet att komma igång och målet är att de ska kunna göra ett varaktigt positivt avtryck på sin omvärld. Utöver detta vill man kunna ta ut marknadsmässiga löner samt att Sthlm Policy Group inom fem till tio år ska vara ett välkänt och respekterat varumärke inom branschen som instinktivt kopplas till produkter och tjänster av hög kvalitet.

På företagets hemsida står att läsa att ”Sthlm Policy Group är ett värdedrivet konsultföretag som erbjuder stöd för myndigheter, organisationer och företag i att hantera och relatera till internationella freds-, säkerhets- och utvecklingsfrågor”, vilket i praktiken innebär att man gör utredningar på uppdrag av främst, hittills, myndigheter och ideella organisationer. Dessa utredningar kan till exempel bestå i att, inför ett projekt i en konfliktzon, göra en riskbedömning för landet i fråga. Det kan också handla om att utvärdera en organisation eller en projektplan hos

organisationer på hemmaplan. Utöver detta har företaget enligt dess kärnvärden som övergripande mål att bidra till arbetet med att främja fredlig konfliktlösning, stabilitet och långsiktigt hållbar utveckling mot fred och demokrati i konfliktdrabbade samhällen.⁴²

4.1.2 Verksamhet

Sthlm Policy Group verkar inom fyra olika, men samtidigt överlappande områden. Man håller på att lägga till ett femte område, som främst är tänkt att vara riktat mot det privata näringslivet. De fyra nuvarande områdena är:

- Rådgivning och strategisk analys
- Policy- och metodutveckling
- Resultat och utvärdering
- Synergier och aktörssamverkan

Det femte området kallas konfliktkänsligt företagande.⁴³

Genomgående för Sthlm Policy Groups verksamhet är att den karaktäriseras av konsultanda. Företaget vill vara ett ”kreativt bollplank” för sina klienter, och kunna bidra med nya perspektiv och ett utifrån-synsätt för att kunna belysa problemen på andra sätt och ändra tankemönster hos klienterna.

4.1.3 Personal och ersättningar

Sthlm Policy Group har fyra fast anställda konsulter, som alla är välutbildade och har en bakgrund i branschen. Flera av konsulterna har tidigare arbetat på Utrikesdepartementet, medan en av dem har en bakgrund i konsultbranschen. Under sina tidigare år har de knutit många kontakter, som ibland ligger till grund för affärsrelationer. Två av medarbetarna var med och startade företaget hösten 2005 och de, tillsammans med en av de båda andra medarbetarna, delägare i företaget. Man har en extern ekonomiadministration, vilket medger att konsulterna kan

⁴² <http://www.sthlmgroup.se>

⁴³ <http://www.sthlmgroup.se>

fokusera på sitt substansarbete och inte behöver sysselsätta sig med pappersarbete hela dagarna.⁴⁴

I lönefrågor har Sthlm Policy Group som policy att hålla medarbetarnas ersättning på en marknadsmässig nivå. Denna nivå grundar sig på kunskap om löner för motsvarande arbete i samma bransch, till exempel hur mycket en handläggarlön på Utrikesdepartementet eller en anställd vid en tankesmedja utomlands. Tanken är att lönen inte ska vara en faktor som avskräcker potentiella medarbetare. Snarare anser man det viktigt att kunna knyta till sig kompetent personal, och där ser man lön som ett viktigt verktyg för att lyckas. Man har också ett bonussystem.

Enligt konsulterna vid Sthlm Policy Group är deras personliga syfte inte att tjäna pengar, utan snarare att få möjlighet att arbeta med saker som de brinner för och som känns meningsfulla.

4.2 Föreställningar om och förväntningar på motparter

I våra samtal med medarbetare på Sthlm Policy Group har det framkommit att man uppfattat vissa attityder hos klienter och personer i branschen. Det handlar, upplever man, i stor utsträckning om förutfattade meningar gentemot privata aktörer. Man upplever att detta beror på att den sektor där man rör sig i mångt och mycket domineras av välgörenhet och bistånd, och i den branschen, upplever man på Sthlm Policy Group, finns en uppfattning om att verksamheten ska drivas av hjärtat. Med den typen av bevekelsegrunder minskar incitamenten att bedriva ett effektivt och resultatorienterat arbete. Man menar sig ha lagt märke till en attityd bland icke vinstdrivande organisationer att företag endast är ute efter att göra vinst. Det ligger då nära till hands att generalisera till slutsatsen att företag är onda och utnyttjar mindre bemedlade människors olycka, vilket inte passar dem som tycker att hjärta är viktigare än resultat. Sålunda har konsulterna på Sthlm Policy Group exempelvis kunnat få höra från inköpare av Sthlm Policy Groups konsulttjänster på kundorganisationer att det inte är så viktigt att vara effektiv, eftersom

”vi är inte en sådan verksamhet som behöver vara effektiv”

⁴⁴ <http://www.sthlmgroup.se>

Ett sådant citat har man dels kunnat höra från andra, men även uppfatta själva i de egna uppdragen. Dessa typer av attitydyttringar kan till exempel dyka upp som svar på frågor om hur organisationer har tänkt sig att nå sina mål och hur de vill öka effektiviteten i sin verksamhet. Detta leder ofta till att Sthlm Policy Groups konsulter vid diskussioner måste börja med att motivera varför de har valt att bedriva sin verksamhet i företagsform, vilket försvårar arbetet och även hämmar relationen mellan konsult och klient. När man möter sådana attityder kan det vara svårt att sälja in en konsulttjänst, eftersom organisationer som inte anser sig behöva vara effektiva inte ser värdet av externa konsulter. Nedanstående citat kommer från en representant från en kundorganisation och illustrerar fenomenet:

”Varför ska vi ta in en privat aktör på det här, det här kan ju vi klara själva!”

Sthlm Policy Group får visserligen ändå uppdrag, och menar att det ofta är andra i organisationen än just de som uppdragit dem att konsultera som hyser negativa attityder gentemot privata konsulter. Detta har gällt både statliga och ideella organisationer. Det visar sig att kunderna i slutändan ofta inte har något annat val än att hyra in konsulter, eftersom de har krav på sig att lösa uppgifter som de inte klarar av själva.

Under intervjuerna har konsulterna vid Sthlm Policy Group funderat kring varför man stöter på dessa attityder. Dessa svar har varit mångfasetterade, men ändå pekat i en viss riktning. Till stora delar tror man dock att det beror på personliga inställningar hos de individer som väljer att engagera sig i dessa frågor, men också att det civila samhället har byggt upp ett system där man vant sig vid en viss hantering och särskild ärenderutin. Man tror också att många individer i det civila samhället är okunniga om hur privata företag fungerar. Dessa misstankar har exempelvis väckts av den skepsis som klienter kan känna inför de priser som Sthlm Policy Group sätter upp. Återigen är det dock ofta så att det inte är inköparna själva som tycker på det viset, utan snarare andra personer inom organisationerna. Dessa kan vid åsynen av en faktura från Sthlm Policy Group jämföra med sitt eget lönebesked och utbrista:

”Det här är ju mycket mer än vad jag får i lön!”

Detta tror man på Sthlm Policy Group kan leda till uppfattningen att konsulterna försöker sko sig på situationen, eftersom klienterna inte förstår hur kostnadsbilden för ett företag ser ut. Summan på fakturan är inte alls densamma som i konsultens lönekuvert. Det erkänner konsulterna själva

var ett uppvaknande när de satte igång sin verksamhet, det vill säga att upptäcka hur mycket saker och ting kostar och hur mycket resurser som behövs. Det är också så att folk i branschen helt enkelt kan tycka att man inte ska ta betalt för att arbeta med dessa frågor.

De intervjuade konsulterna menar dock att dessa personer inte gör kopplingen att de själva jobbar i en organisation och uppbär lön för att arbeta med dessa frågor. Man tror dock från Sthlm Policy Groups sida att man skulle förlora förtroende om man började ta ut uppseendeväckande höga löner och stora bonusar. De intervjuade konsulterna betonar dock att de har bra relationer med de flesta de jobbar med. Klienterna är som regel nöjda med företagets tjänster och återanlitar det.

Utifrån de föreställningar man har om branschen har man också valt att beskriva sig själva som ett ”värdedrivet” konsultföretag. Man nämner också att man har som övergripande mål ”att, genom konsultverksamheten, bidra till arbetet med att främja fredlig konfliktlösning, stabilitet och långsiktigt hållbar utveckling mot fred och demokrati i konfliktdrabbade samhällen”.⁴⁵ Man har ett dokument med sina kärnvärden, vilket man dock ännu ej spritt till klienter. Det visar sig i våra intervjuer, att dessa kärnvärden är frukten av försök att för sig själva definiera verksamhetens syfte. Grundavsikten med dessa kärnvärden är alltså att skapa en intern mening för de anställda, men man menar att det i förlängningen även skulle kunna spela roll vid rekrytering och marknadsföring.

Dessa kärnvärden handlar till stor del om att agera med integritet. Integriteten kan till exempel bestå i att man levererar produkter av högsta kvalitet, och även om kunden är nöjd när man är halvfärdig så gör man det sista extra för att uppnå den kvalitet som ska vara Sthlm Policy Groups kännetecken. Man har i sina kärnvärden också en del som handlar om att Sthlm Policy Group ska ”bidra till en fredligare och mer hållbar värld”. Man vill helt enkelt, genom sitt arbete, bidra till att saker och ting förbättras. I samband med detta månar man också om att försöka agera etiskt även i sitt dagliga värv. Man köper exempelvis in ekologiska produkter som till exempel kaffe till kontoret, man tänker på att inte skriva ut i onödan och inte lämna lampor och datorer på i onödan. Man är medveten om att det är en väldigt lång cykel från konsultfirman till mottagare av

⁴⁵ <http://www.sthlmgroup.se>

bistånd, men det är ändå tanken om att bidra positivt som driver arbetet på Sthlm Policy Group framåt, menar en medarbetare.

I den mån man gör vinst tas beslut om vad som ska göras med överskottet av partnergruppen, det vill säga de tre medarbetare som också är delägare i företaget. En intervjuad konsult tycker att det bör finnas tydliga ekonomiska incitament för att prestera, och man har de facto ett bonussystem redan idag. Man återinvesterar också en del av eventuell vinst i verksamheten, vanligtvis i form av extra personal. Man har visserligen också skänkt bort en del vinst, bland annat till Röda korset, men vanligtvis får man något i utbyte vid sådana handlingar. Det kan exempelvis röra sig om att man finansierar utgivningen av en skrift åt någon ideell organisation, och att Sthlm Policy Groups logga då finns med i broschyren. Man tror dock inte på att avsätta en viss procent av vinsten varje år till välgörande ändamål, även om detta skulle kunna ses som positivt av motparter i sektorn. Dels tror man inte att det fungerar, dels tycker man att man inte har någon anledning att ha dåligt samvete för att man tjänar pengar.

Sthlm Policy Group har trots allt uppfattningen att man faktiskt har en roll att spela i sektorn. Man har märkt att perspektiven hos de traditionella aktörerna i sektorn kan vara lite stela, och man menar att man där kan komma in och vara lite mer flexibla. Dessutom har man ett bredare spektrum av samarbetspartners, vilket gör att man kan ta med sig erfarenheter från en aktör till en annan. Det kan också röra sig om organisationer och myndigheter i olika sfärer. Man har också en föreställning om att man faktiskt kan bidra till att öka förståelsen mellan olika sfärer genom att sprida kunskap. Till exempel kan man vara med och bygga upp ett större samarbete mellan näringsliv och de traditionella aktörerna i biståndsbranschen, det vill säga ideella organisationer och myndigheter.

Uppenbarligen anser man på Sthlm Policy Group att man har en roll att spela i sektorn. De vill göra en insats, men samtidigt är de affärsmän och anser att de har en vettig affärsidé och erbjuder tjänster värda sina pris. Hur tas då detta emot av företagets klienter, nuvarande som potentiella?

4.3 Klienter – Hur ser de på Sthlm Policy Group från sina perspektiv?

4.3.1 Anledningar att hyra in konsulter

4.3.1.1 Effektivitet och särskild kompetens

Den allmänna uppfattningen i branschen, att döma av våra intervjuer, är att det inte är något problem att köpa in konsulttjänster. En anställd vid Organisation A menar att det beror på kompetens, effektivitet och möjligheten att utforma uppdraget som man vill. Han medger dock att det kan vara ett problem att betala konsulttjänster med biståndspengar, speciellt om det rör sig om en konsultfirma i Sverige. Han tror att det vore annorlunda om pengarna hamnade hos ett företag i mållandet.

Inte heller Organisation B ser några nackdelar med att arbeta med företag. Man anser sig vara en del i hela samhällskontexten, i vilken även företag ingår. Man har visserligen egna experter i London, men man kan också hyra in externa konsulter om man vill göra en extra påkostad utredning. Man har tidigare hyrt in exempelvis managementkonsulter. När man hyr in konsulter är man dock mån om att pressa priserna. Den stora fördelen med att jobba med kommersiella företag är att de i allmänhet levererar, och därför kan det vara nödvändigt, snarare än önskvärt, att anlita dem, eftersom resultatet är det viktigaste. Man medger dock att man även måste ta priset i beaktande, speciellt som man har en offentlig budget. Annars är risken att bidragsgivarna skulle tappa förtroendet för organisationen. Således försöker man hitta ett företag som har ett så bra pris som möjligt, men ändå kan garantera att acceptabelt tillvägagångssätt.

Ett viktigt argument för att hyra in kommersiella konsulter, anser man på Organisation B, är att man då har full kontroll över uppdragets utformning och kan lita på att konsultfirman gör det man kommit överens om, vilket inte alltid är så självklart om man samarbetar med andra ideella organisationer. Dessa resonemang stöds även av Organisation D. Man har inga problem med att köpa in tjänster om det behövs, men är noga med att priset ska vara så lågt som möjligt. Man försöker ofta få rabatter och andra förmåner, vilket företag ofta är villiga att ge. Man är emellertid noggrann med att ingen renommésnyltning får förekomma. Namnet är det viktigaste man har, menar man.

Även på Myndighet Y gav respondenterna uttryck för åsikten att man inte har något emot att anlita konsulter, oavsett vinstintresse. En anställd menar att han också tjänar pengar på biståndsbranschen, eftersom han får lön av myndigheten. Jämförelsen haltar visserligen en del, men faktum är att om myndigheter och ideella organisationer skötte sina uppgifter ordentligt skulle det inte finnas något utrymme för privata konsulter, säger medarbetaren. Därför kan de anses fylla en funktion i branschen. Den anställda medger dock att den breda allmänheten skulle kunna ha svårt att acceptera att biståndspengar hamnar hos privata konsulter, liksom media skulle kunna göra ett stort nummer av det.

En medarbetare på Myndighet X ger uttryck för känslan att myndigheter inte riktigt har samma förmåga att hänga med i förändringar som privata företag. Som exempel nämner han informationsflöde. Framför allt myndigheter kan vara ganska överarbetade, och ha svårt att följa med i informationsflödet, och här kan mindre, dynamiska konsultfirmor vara av godo för att förbättra kvaliteten i myndighetens verksamhet. En annan medarbetare tycker att alla har sin egen ingång till en fråga och sin egen nisch. En öppen dialog mellan olika aktörer kommer alla till gagn, säger han. Det blir en mer dynamisk och mer livlig diskussion om inte alla har ett myndighetsperspektiv eller ett departementsperspektiv. Man kan få olika aspekter, särskilt på frågor som är så komplexa som säkerhet och konflikter där det finns väldigt många olika delar och parametrar. Således fyller företag en funktion i branschen och fyller hål som kan ha uppstått mellan olika aktörer. Medarbetaren menar att företag som Sthlm Policy Group kan överbrygga klyftan mellan större företag och myndigheter, speciellt vad avser CSR och andra ”politiska” frågor.

En annan skillnad som man märkt på en av de intervjuade myndigheterna är att kommersiella företag är mer tillgängliga och lättare att få kontakt med. Man kan ofta ringa direkt till en konsult, och konsulterna känns mer angelägna om att hjälpa till. De kan också tillåta sig själva en annan typ av kreativitet än myndigheter kan, eftersom myndigheter är rättsligt bundna att följa ett visst protokoll. En medarbetare har exempelvis märkt att Sthlm Policy Group har större frihet att agera än en myndighet.

En annan skillnad, om än något diffus, är att arbetet i en konsultfirma framstår som mer dynamiskt. Exempelvis kan man ha en mer avslappnad klädstil. Det tycks också finnas större möjlighet till eftertanke och ”spiritualitet i analyserna”. ”Privata konsulter blir lite som en

vitaminspruta”, tycker en medarbetare. Det går visserligen att ha kreativa diskussioner även med myndigheter, men Sthlm Policy Group försöker ofta vända och vrida på frågorna och har ett annat perspektiv, eftersom de har kontakter med andra forum än Myndighet X. En anställd menar att det kan kännas som att man angriper frågor från olika håll.

Organisation C har ännu inte anlitat Sthlm Policy Group, men kan absolut tänka sig att ta hjälp av konsulter. Här menar man att det avgörande är vem som besitter den rätta kompetensen. Det spelar då ingen roll om det är en privat aktör med vinstintresse. Även Organisation C fokuserar på att man vill få ett bra slutresultat, men understryker att det alltid är en avvägningsfråga mellan ekonomi och kompetens.

Det finns vissa återkommande saker som skulle kunna få en kund att tappa förtroendet för ett företag. En anställd på Myndighet Y tycker att ett företag som Sthlm Policy Group bidrar till en förbättring, vilket inger förtroende. Om de till exempel gjorde utredningar för Shell eller något annat kontroversiellt företag skulle det kunna ändras, anser den anställde. Han menar också att det skulle kunna spela roll om konsulterna skulle börja köra väldigt dyra bilar eller dylikt. En anställd på Myndighet Z menar att det spelar viss roll hur Sthlm Policy Group hanterar sin vinst. Det är viktigt att de inte investerar den i kontroversiella branscher, och framför allt inte branscher vars verksamhet står i motsats till biståndsverksamheten, till exempel vapenaktier eller något liknande. De vanligaste orsakerna till tappat förtroende är dock att företagets produkter förlorar i kvalitet, eller att företaget eller dess representanter börjar bryta mot lagen.

4.3.1.2 Styrbarhet och konsulten som instrument

Många av respondenterna uttryckte att det faktiskt är mer problematiskt att låta ideella organisationer utföra uppdrag än kommersiella företag. Man menar att man måste välja med omsorg vad för slags uppdrag man lägger ut till konsulter, eftersom allt inte lämpar sig för extern konsultation. Det kan handla både om att uppgifternas natur och känslighet, men också om hur väl rustade de olika typerna av organisationer är.

En respondent på Myndighet Y uppger att man i princip inte använder ideella organisationer för att ta fram underlag. Ideella organisationer har medverkat i arrangemang, haft synpunkter på material, och fungerat som remissinstans, men man har aldrig givit dem i uppdrag att göra utredningar. Man anser att problemet med att anlita ideella organisationer i många fall är att de

har tydliga agendor. Man är helt enkelt rädd för att en utredning kan färgas för mycket av en ideell organisation, vilket i förlängningen leder till att myndigheten i sig riskerar att förlora sin trovärdighet. Ideella organisationer är ju skyldiga att driva sin huvudfråga i hela sin verksamhet.

Här finns ett mycket starkt skäl för att låta en konsultfirma göra utredningen. Då betalar man för att de gör jobbet, men man sätter sin egen stämpel på produkten. Man är dessutom säker på att produkten levereras i tid, och att den blir som man vill ha den. Medarbetaren menar att det blir längre och krångligare diskussioner med ideella organisationer som inte har samma resurser och synsätt, men hävdar att det också är en del av poängen med dessa. De ska tillföra något som man inte har själva. Diskussionerna riskerar dock ofta att bli politiska, eftersom motparten ofta utgörs av ideella själar som brinner för sin fråga och har svårt att vara pragmatiska. Medarbetaren nämner också att medarbetarna på andra ideella organisationer inte alltid är särskilt professionella eller kunniga, eftersom många av dessa är yngre eller brinner för en fråga och arbetar ideellt. Då kan man inte heller ställa så höga krav på kvalitet.

Även på Myndighet X är det mycket ovanligt att man använder sig av ideella organisationer för att ta fram specialbeställda analyser. De vanliga samarbetena med ideella organisationer utgörs snarare av att Myndighet X ger bidrag till organisationer som genomför projekt, vars resultat man sedan får ta del av. Således är det primära inte leveransen av en produkt eller tjänst, utan genomförandet av projekt utomlands. Däremot får Myndighet X ibland rapporter och utredningar från vissa ideella organisationer, men de är väldigt sällan skräddarsydda och specialbeställda. Exempel på sådana ideella organisationer är Utrikespolitiska institutet. En av de intervjuade på Myndighet X menar dock att man skulle kunna utnyttja den resurs som ideella organisationer utgör på ett bättre sätt, och att vi i Sverige är dåliga på det. Även Myndighet X nämner dock att det faktum att ideella organisationer har tydliga agendor bidrar till obenägenheten att ge dem uppdrag. Man är helt enkelt vaksam för risken att ideella organisationers agendor kan färga den produkt de levererar.

På Organisation B berättar man att man gärna samarbetar med såväl ideella organisationer som företag. Man understryker dock att det alltid utgör en risk att samarbeta med ideella organisationer. Många av dem är nämligen väldigt politiska, och man får se upp så att det inte undergräver Organisation Bs egen trovärdighet. Oftast producerar man sina egna utredningar och

kampanjer, men i vissa länder blir man inte insläppta, och då kan det vara aktuellt att lägga ut uppdraget på en annan aktör.

4.3.2 Identitet, föreställningar och förväntningar som hinder i relationen mellan den ideella sektorn och vinstdrivande företag

Även om de respondenterna på de olika organisationerna inte ger uttryck för någon ovilja att hyra in konsulter ställer man ändå i vissa fall olika krav på kommersiella företag och icke-vinstdrivande organisationer. Till exempel anser en medarbetare på Myndighet Y att ett företag måste göra ett extra gott arbete, eftersom de tjänar pengar på sin verksamhet. Det blir då särskilt viktigt att ha rent mjöl i påsen och exempelvis tänka över vilka man erbjuder sina tjänster till, så att man inte tar vilka uppdrag som helst eller säljer sig till vem som helst. Personligen tycker medarbetaren att det är helt okej med vinstintresse, och jämför med inköp av papper och kontorsmateriel, som man ju också köper in från vinstdrivande företag. Medarbetaren har dock märkt att personer i branschen ibland kan ge uttryck för inställningen att branschen bör präglas av altruism och att det då skulle vara fult att tjäna pengar på verksamheten, även om han själv är oförstående till sådana tankar. Det är dock anledningen till att man måste ställa högre krav på samarbetet med kommersiella företag, menar han. Toleransnivån för ideella organisationer är högre, eftersom det där rör sig om frivilliga med lägre lön, som också saknar vinstsyfte.

På Organisation D påpekar respondenten att man aktar sig noga för att figurera i fel sammanhang och med fel sorts företag. Med detta avses företag som man inte anser delar den värdegrund Organisation D står för. Man är rädd att detta skulle kunna falla i ond jord hos till exempel bidragsgivare.

En annan medarbetare på Myndighet Y håller med om att det är okontroversiellt att företag verkar i branschen, så länge de utför sitt arbete väl och till ett rimligt pris. Även om arbetet skulle kunna göras av ideella organisationer skulle det kosta pengar, och han menar att man har större kontroll över ett företag, i och med att man betalar. Medarbetaren anför också som argument att det inte bara är konsulter som tjänar pengar i branschen. Av erfarenhet från arbete inom FN vet medarbetaren att man även i FN- och EU-sammanhang tjänar pengar, dessutom ofta väldigt stora pengar. Skillnaden där, menar respondenten, är att när dessa personer väl är inne i systemen händer det ofta att de lyfter sina löner utan att något som helst prestationskrav ställs. Han

påpekar dock att det inte riktigt är så med ideella organisationer, eftersom de trots allt måste rapportera till sina bidragsgivare för att få fortsatta anslag. Han välkomnar dock den effektivitet som kommersiella företag för in i branschen, och tycker samtidigt att det inte är några problem att tjäna pengar i branschen så länge man inte tar ut oproportionerligt höga löner.

”Det finns en bild av att de flesta drivs av moraliska... Det är inte så, de flesta tror jag inte drivs av något världsförändringsideal”

Medarbetare på Myndighet Y

Även på Myndighet X håller en medarbetare med om att han inte ser något negativt med kommersiella företag i branschen. Han ser det som ett led i en långsiktig process som är till nytta i längden. Det vore annorlunda om man skulle sko sig på ett orimligt sätt, men att ta betalt i sig är inte kontroversiellt, anser en annan medarbetare. Alla tar betalt, på ett eller annat sätt, och vore ersättningen inte rimlig skulle man förmodligen inte anlita företaget. Om något är alldeles för dyrt avstår man istället ofta. Man behöver inte produkten så mycket att det är värt att betala ett sådant pris. Dock framhåller man att ett högt pris är ett budgetmässigt problem, snarare än ideologiskt. Man har inga sådana förbehåll, utan det är helt enkelt en fråga om resurser.

”Om man gör gott och råkar tjäna pengar längs vägen, så fine by me”

Medarbetare på Myndighet Z

Ett liknande resonemang förs av en medarbetare på Myndighet Z, som menar att så länge det sker under kontrollerade former, och aktörerna är kompetenta på området i fråga är det inga problem att vinstdrivande företag verkar i branschen. Man ser snarare en fördel i att näringsliv, myndigheter och civil sektor kan närma sig varandra. Medarbetaren ser också företag och vinstintresse som något absolut nödvändigt, även om drivkrafterna i en ideal värld kanske skulle se annorlunda ut. Man ser heller ingen motsättning i att biståndspengar slutligen hamnar hos privata företag, så länge det gör biståndet mer effektivt. Vidare ger medarbetaren uttryck för uppfattningen att gränsen mellan kommersiellt och ideellt kanske inte är knivskarp i följande citat:

”Sthlm Policy Group känns som att de står med ena benet i den ideella världen”

Medarbetare på Myndighet Z

Den intervjuade medarbetaren på Organisation B tycker att man ska akta sig för att moralisera över att folk tjänar mycket pengar. Om partnern är genuin och äkta och vill göra det aktuella för att de tycker det är en viktig fråga så ska det inte spela någon roll om man tjänar pengar på det, och heller inte vad man väljer att lägga de intjänade pengarna på. För Organisation B är det dock viktigt att avgöra huruvida samarbetsföretag är genuint intresserade eller bara ute efter goodwill, eftersom man värnar om sitt varumärke.

Många respondenter har uppgett att det förekommer en attityd av misstro mot kommersiella företag i branschen, men ingen har själv sagt sig hysa några sådana känslor. En medarbetare på Myndighet Y tror att det kan bero på att den allmänna bilden av bistandsverksamhet är av organisationer som åker ut och hjälper människor i nöd. Han menar att svensken i gemen är av uppfattningen att man inte ska tjäna pengar på andra människors olycka. Medarbetaren drar här paralleller till vård och friskolor. Det handlar om kärnverksamheter som man gör för allas bästa och det ”ska man inte tjäna pengar” på. Han menar också att det kan sticka i ögonen på folk att dessa firmor betalas med skattemedel.

4.3.3 Sammanställning av klienternas syn på användandet av konsulttjänster

Samtidigt som det alltså finns föreställningar om att någon kanske kan misstycka om man anlitar dyra konsulttjänster, framträder i citaten en pragmatisk syn bland respondenterna själva. Av empirin framgår att klienterna och de potentiella klienterna som vi talat med ser en rad positiva fördelar med att anlita ett vinstdrivet konsultföretag:

- Konsultföretag anses besitta *hög kompetens*
- Konsulter arbetar *effektivt* och är *angelägna om att hjälpa till*
- Man har *full kontroll* över uppdragets utformning och kan vara säker på att konsultfirman gör det man kommit överens om och att slutresultatet passar den egna organisationen
- Man kan sätta sin *egen organisations stämpel* på konsultens färdiga arbete och ta åt sig äran för detta
- Konsulter *håller deadlines* och *levererar*
- Konsultföretag är *tillgängliga* och lätta att få kontakt med

- Konsultföretag *blandar inte in egna agendor eller värderingar* som kan färga uppdraget som ska utföras
- Konsultfirmor *hänger som vinstdrivande företag med i utvecklingen bättre* än myndigheter och ideella organisationer och kan överföra detta till klientorganisationen
- Konsulter är *kreativa* och finner nya lösningar
- Konsultbyråer har *större frihet* att agera än myndigheter och ideella organisationer

Nackdelar med att anlita konsultbyråer kan vara att de är dyra, samt att det är viktigt att konsultbyrån upprätthåller en bra image då denna annars kan smutsa ner den egna organisationen.

Tabell 2 sammanfattar de viktigaste fördelarna med att anlita kommersiella konsulter som nämnts i våra intervjuer och vilka organisationer som nämnt respektive fördelar. Som framgår är kompetens den viktigaste aspekten, medan flexibilitet bara nämnts av två respondenter.

	Kontroll	Kompetens	Flexibilitet	Effektivitet
Org A	X	X		X
Org B	X			X
Org C		X		
Org D		X		
Mynd X	X	X	X	
Mynd Y	X		X	X
Mynd Z		X		X

Tabell 2: Fördelar med kommersiella konsulter

Vad gäller samarbete med andra ideella organisationer ser våra respondenter många problem:

- Ideella organisationer har *tydliga agendor* och det finns en risk att detta färgar slutresultatet för mycket
- Samarbete med andra ideella organisationer leder ofta till *krångliga diskussioner* då man ofta har olika synsätt och inte samma resurser
- Medarbetarna på andra ideella organisationer har *svårt att vara pragmatiska* då de är eldsjälar som brinner för sin fråga
- Medarbetarna på andra ideella organisationer är *oprofessionella*

- De arbetar ibland ideellt varför man *inte kan ställa höga krav på kvalité*

Ett par respondenter nämner dock att det finns poänger med att ändå anlita andra ideella organisationer eftersom de kan bidra med synsätt som man på den egna organisationen inte har. Man skulle kunna utnyttja den resurs som ideella organisationer utgör på ett bättre sätt än vad som görs, men tyvärr är man i Sverige dålig på det.

4.4 Avslutande kommentarer till empirin

I empirin framträder alltså en något motstridig bild. Sthlm Policy Group anser sig, som det visar sig helt korrekt, fylla en funktion i branschen, men ger ändå uttryck för farhågor att någon misstycker. Dessa farhågor tycks helt komma på skam hos de intervjuade representanterna för klienter och potentiella klienter, som helt tycks förlikat sig med tanken på att anlita kommersiella konsulter. De medger emellertid samtidigt att ”någon” skulle kunna tänkas misstycka, även om denna någon inte i något fall är den intervjuade personen själv. Nästa kapitel kommer att analysera den framställda empirin utifrån det teoretiska ramverket och söka utreda orsakerna till dessa motsägelsefulla observationer.

5. Analys

Detta kapitel utgör uppsatsens kärna. Här appliceras teori på den framtagna empirin och resonemangen förs för att kunna uppfylla uppsatsens syfte. Även detta avsnitt är strukturerat utifrån de olika nivåerna i uppsatsens teoretiska ramverk.

I våra intervjuer framträder en bild av att varken myndigheter eller ideella organisationer undviker att hyra in kommersiella konsulter. Man tycker tvärtom att de gör ett bra jobb, är lätta att arbeta med och så länge man får det man betalar för ser man inga problem med att hyra in dem. Detta stämmer väl med de slutsatser Filip Wijkström drar i sin forskning, men vi vill inte nöja oss med ett sådant konstaterande. Detta avsnitt kommer därför att analysera dessa olika anledningar och söka förklara dem med hjälp av den presenterade teorin. Det kommer också att fördjupa sig i de föreställningar, förväntningar och förutfattade meningar som kan utgöra hinder för samarbetet mellan civilsamhället och näringslivet.

5.1 Varför hyr man in konsulter?

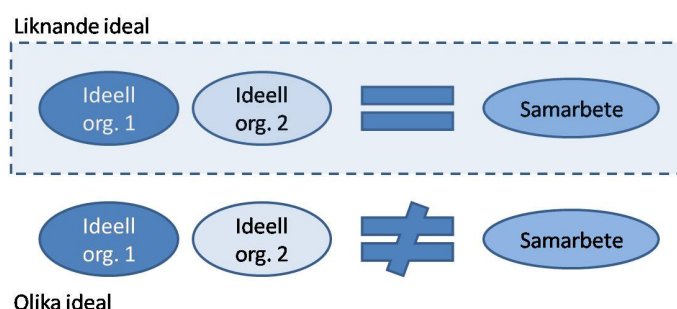
5.1.1 Ideal nivå: Företaget är flexibelt och lätt att kontrollera

Enligt Sjöstrands teori om ideala typer för mänsklig organisering baseras företag på kalkylerande relationer, där individer gör antaganden om människor som nyttomaximerande homo oeconomici. Med en sådan syn på företag är det förståeligt att kunder, oberoende av organisationsform, tenderar att se på företagets tjänster som verktyg, som är befriade från känslomässigt bagage eller annan färgning, exempelvis attityder och värderingar hos företagets representanter. Eftersom kunden finansierar konsultfirmans verksamhet är dess ord lag. Detta förhållande gör, tillsammans med det faktum att företagets enda mål, enligt Sjöstrand, är att tjäna pengar, att det blir lätt för kunden att kontrollera företaget. Inga känslomässiga eller idealbaserade band föreligger, och kan därför inte heller störa den rent transaktionsmässiga relationen mellan kund och konsult. Man vet alltså vad man får, och man har också klara påtryckningsmedel om man skulle vara missnöjd, eftersom man kan hålla inne betalningen. Vidare är ju, enligt Sjöstrands synsätt, den enda informationsbäraren hos företag priset på den erbjudna tjänsten eller varan, och där ges ingen information om företagets tidigare åtaganden och värderingar, eller moralen hos företagets medarbetare. I empirin framstår det som ideella organisationers och myndigheters synsätt på företag i hög grad genomsyras av ett Sjöstrandiskt tänkande, och de tycks förvänta sig att företag agerar så beräknande och förutsägbart som teorin säger. En återkommande tankegång hos respondenterna var att man skulle ta hänsyn till priset och kvaliteten, och så länge man ansåg sig erhålla det man betalade för var allt i sin ordning. Dessutom tyckte de allra flesta respondenter att det inte spelade någon roll hur konsulterna spenderade de pengar de tjänade, så länge det inte handlade om något direkt brottsligt eller flagrant omoraliskt. Även dessa inställningar stöds av Sjöstrands teori, som ju inte alls nämner något om att företagsrepresentanters uppträdande skulle spela någon roll för själva transaktionen.

5.1.2 Ideal nivå: För riskabelt att anlita ideella organisationer

Ideella organisationer bygger enligt Sjöstrand på idealbaserade relationer. Människors sätt att hantera osäkerhet blir att dela ideal, vilket gör att man kan lita på varandra och förutse reaktioner och handlingar. I en sådan kontext är inte pengar viktiga på samma sätt. Istället blir värderingar, ideal och engagemang det som reproduceras och värdesätts, även om pengar så som samhället

ser ut naturligtvis ändå finns med i alla sammanhang. De organisationer vi talat med talar mycket om drivkrafter bakom ideellt arbete, där man till exempel vill förändra världen och brinner för en fråga. De producerar skrifter och vissa av dem utför aktioner för att föra fram sina budskap. Många av de intervjuade organisationerna är tveksamma till att exempelvis köpa utredningar av, eller föra nära samarbeten med, andra ideella organisationer, eftersom man misstror dem på grundval av deras politiska mål. Man vågar helt enkelt inte lita på att produkten man erhåller är objektiv. Utifrån teorin om ideala typer verkar det naturligt att det skulle vara på det viset.



Figur 7: Ideella organisationer med liknande ideal kan samarbeta framgångsrikt om de har ett gemensamt mål och gemensam agenda

Idealbaserade relationer fungerar väl inom en viss organisation, där man delar värderingar och ideal. Mellan organisationer blir det dock problematiskt. Om man inte delar väsentliga värderingar och strävar mot samma mål försvinner grunden för osäkerhetshanteringen, det vill säga de gemensamma värderingarna, och då ökar också osäkerheten. Grunden för tillit mellan parterna är inte längre tillräckligt stark.

Detta problem har man dock inte med kommersiella konsulter, eftersom de drivs främst av sina ideal. De strävar istället efter att tjäna pengar, och då kan de ideella organisationerna hantera sin osäkerhet genom att ha en kalkylerande relation till konsulterna. Detta understryks också ofta i empirin, där många respondenter fört fram åsikten att konsulter gör det man ber dem om, och ingenting annat.

5.1.3 Institutionell nivå: Företaget är effektivt och kompetent

Som företag skiljer sig Sthlm Policy Groups förutsättningar på ett antal punkter från myndigheters och ideella organisationers förutsättningar. Företagsformen är tydligt reglerad i lag, bland annat dess styrning, dess syfte och dess kontroll. Detta innebär bland annat att Sthlm

Policy Group främst strävar efter att göra vinst. Vidare står man i en stark beroendeställning gentemot sina kunder. Som företag måste man ju leverera det kunderna vill ha, annars förlorar man möjligheten att fortsätta sin verksamhet, eftersom man då inte har några ekonomiska medel att bedriva den med. Som företag är man också utsatt för konkurrens. Alla dessa omständigheter tvingar fram effektiviseringar i verksamheten, och tvingar företaget att ha rätt kompetens. I samband med att företaget har en tydlig värdemätare i form av pengar och vinst blir det också lätt att utvärdera huruvida verksamheten är effektiv och väl utformad. I stort sett alla respondenter gav också uttryck för åsikten att företag är mer effektiva och levererar i större utsträckning än man kan förvänta sig av andra organisationsformer.



Figur 8: Institutionella fördelar hos företag

Poängen med detta är att så länge Sthlm Policy Group levererar vad kunderna vill ha, har man en stor frihet att göra som man vill. Man har inga externa ägare eller någon allmänhet som lägger sig i verksamheten att ta hänsyn till, utan kan fokusera sina krafter på att leverera till kund. Detta gör att företagsformen kan uppfattas som effektiv och "ren" från externa influenser, vilket kan ställas i kontrast till myndigheter och ideella organisationer (se tabell 1, avsnitt 3.2). Dessa har sina finansiärer i form av medlemmar och skattebetalare att tänka på, och måste därför agera i enlighet med sina ideal för att hålla finansiärerna nöjda och bibehålla sin finansiering. Det reglerade syftet, eller för den delen idealet, för kommersiella företag är att göra vinst. Det gör också att det blir lätt att förutsäga hur ett företag kommer att agera. Det kan förklara att många av våra respondenter från ideella organisationer och myndigheter har en väldigt instrumentell syn på konsulter. Man ser helt enkelt ingen skillnad mellan att köpa en konsulttjänst och att köpa in kontorsmateriel, för att ta ett exempel. Man får det man betalar för, och det utförs effektivt och

med god kvalitet. Detta tycks vara den rådande uppfattningen bland de företrädare för civila samhället och myndigheter som vi talat med.

Dock är Sthlm Policy Groups position komplex. Även om de inte har externa ägare eller allmänhet som vill vara med och styra verksamheten kan man diskutera huruvida Sthlm Policy Group påverkas av medier och allmän opinion. Ett företag som liksom Sthlm Policy Group är mycket månt om sitt rykte och försöker verka och bygga upp ett varumärke inom den ideella sektorn, kan inte enkelt dras över samma kam som ett företag som inte framhäver etik i sitt varumärke som en av företagets viktigaste egenskaper. Denna problematik utvecklas i nästa avsnitt, som handlar om hur olika organisationstyper lånar drag av varandra.

5.1.4 Praktisk nivå: Organisationstyperna lånar drag av varandra

Även om ideella organisationer, myndigheter och företag på de högre nivåerna är olika begrepp, flyter de på den praktiska nivån ihop. Wijkström talar om en ökande professionalisering, och vi har i vårt intervjumaterial noterat en praktisk och ekonomiskt resonerande inställning hos många företrädare för det civila samhället. Detta tar sig uttryck i att de helt accepterar att de är en del av samhället som det ser ut och att man måste anpassa sig till det för att kunna nå de mål man strävar mot. Vi tolkar detta som att det civila samhället håller på att företagiseras. Denna företagisering leder till ett ökat ekonomiskt tänkande bland företrädare för civila samhället. Man använder sig av uttryck som tidigare förknippats med företag. Man förlamas inte av sina ideal, utan kopplar i viss mån loss dessa ideal från praktisk handling. Exempelvis tycker man inte att det är anmärkningsvärt att den ideella föreningens medel går till privata aktörer, så länge man får vad man efterfrågat och betalat för. Man har också tydliga befattningar inom organisationerna, där man exempelvis har en ekonomiskt ansvarig, en pressansvarig och så vidare. Även detta tyder på en ökad medvetenhet om vikten av att vara effektiv.

Sthlm Policy Group, å sin sida, har också tydligt försökt närma sig det civila samhället. Vi har noterat tydliga drag av politisering hos företaget, vilket i våra intervjuer i viss mån tycks bidra till ideella organisationers välvilliga inställning till konsulterna. Man försöker, trots vinstintresse, upprätthålla en idealistisk framtoning. Man skriver exempelvis på hemsidan att Sthlm Policy Group är ett "värdedrivet företag" och att Sthlm Policy Group "vill verka för en bättre värld". Man månar också om att göra ett gott intryck i sina handlingar. Till exempel försöker man tänka

miljövänligt på kontoret, genom att köpa in ekologiskt kaffe, inte skriva ut i onödan etcetera. Dessutom kommer de flesta av konsulterna från icke vinstdrivande verksamhet, till exempel myndigheter, och är därifrån vana vid branschens paradigm. Denna i viss mån idealistiska framtoning kan göra det lättare för ideella föreningar och myndigheter att motivera inköpet av konsulttjänster för sina finansierare, eftersom konsultbyrån kan anses ligga närmare dessa organisationers ideal.

Att man fäster stor vikt vid procedurer, strukturer och ideologier är ett tydligt tecken på att en organisation i viss mån politiserats, och det är tydligt att Sthlm Policy Group har sådana tendenser. Vi tror att det helt enkelt beror på att en anpassning till den bransch i vilken man verkar har tvingats fram. Dock är det svårt att säga om det beror på externt tryck, det vill säga från klienter och potentiella uppdragsgivare, eller om det är interna föreställningar om branschen som gjort dessa anpassningar aktuella. Klart är i alla fall att Sthlm Policy Group bland sina klienter knappast uppfattas som en rent kommersiell konsultbyrå, vilket citat som *"Sthlm Policy Group känns som att de står med ena benet i den ideella världen"* tydligt visar.

I just detta fall har vi en annan uppfattning än den som anförs av Nils Brunsson. Vår studie visar att Sthlm Policy Group har nytta av att ha lånat in drag från den politiska organisationen, eftersom det får andra politiska organisationer att känna sig mer hemma och tryggare i samarbetet. Brunsson menar snarare att inlåning av drag från andra organisationstyper leder till problem än till gagn för organisationen i fråga. Detta ifrågasätter vi alltså, och menar att viss nytta ändå kan komma av detta. Som vi skall se nedan finns det emellertid även problem med denna praktik.

5.2 Att blanda komponenter från två olika världar är inte problemfritt

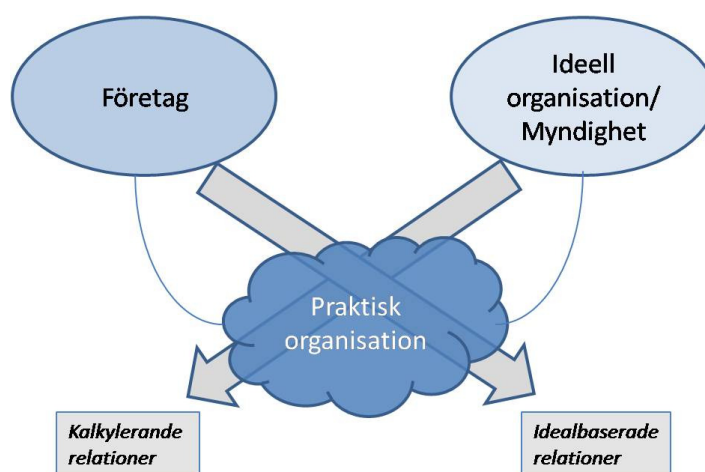
Något som också framträder i intervjumaterialet är att saker och ting inte fungerar helt smärtfritt vilket delvis skulle kunna förklara varför den nya utvecklingen som vi undersökt för oss inte kändes helt naturlig eller självklar. Många aktörer lider av föreställningar om övriga parter som till viss del hämmar dem. Exempelvis har man på Sthlm Policy Group uppfattningen att man ses som en främmande fågel och att man skulle vara extra sårbar som kommersiellt företag. Dessa föreställningar motsvaras inte av några åsikter hos de företrädare för det civila samhället som vi intervjuat. Däremot ger även dessa personer uttryck för farhågor att någon annan, exempelvis

medlemmar eller finansiärer skulle kunna tänkas ogilla att ideella föreningars medel går till att betala vinstdrivande företag. Nedan kommer dessa missuppfattningar och felaktiga föreställningar att analyseras utifrån det teoretiska ramverk vi dragit upp ovan.

5.2.1 Föreställningar baserade på institutionella och ideala typer

Hur kan det komma sig att Sthlm Policy Groups bild av situationen skiljer sig så pass mycket från verkligheten? Vår empiri antyder att det skulle handla om ett slags generalisering av karaktären hos de olika typerna av organisationer som Sthlm Policy Group stöter på i sin verksamhet. Det förefaller som om Sthlm Policy Groups förhållande till sina klienter och potentiella klienter präglas av en endimensionell syn på deras verksamhet och karaktär, där en ideell organisation förväntas vara ideell och idealbaserad ut i fingerspetsarna och myndigheter i samma utsträckning antas vara rigida och protokollstyrda.

Enligt vad som framkommit i våra intervjuer tycks det dock som att verkligheten är mer komplex och inte lämpar sig för generaliseringar. Respondenter på både myndigheter och ideella organisationer visar upp en väldigt accepterande och pragmatisk inställning till privata företag och konsulter. Många tycks, om än en smula resignerat, acceptera att samhället ser ut som det gör, att pengar är drivkraften i det kapitalistiska system som utgör grunden för den största delen av verksamheten.



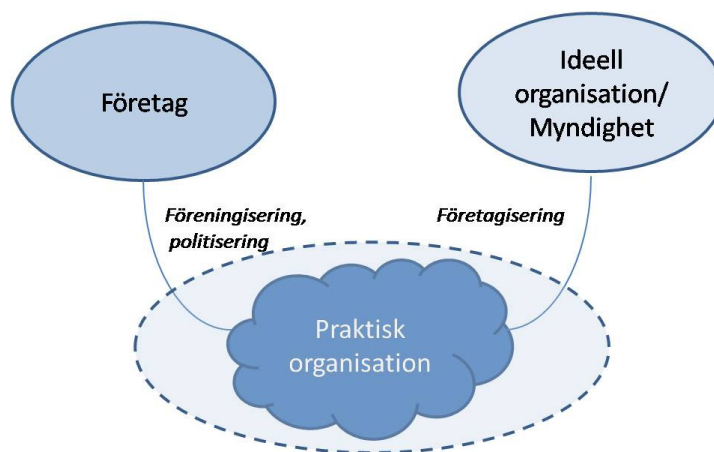
Figur 9: Glidning mellan olika idealtyper förekommer

Sjöstrands teori om den multirationella människan ger en förklaringsmodell till att det förhåller sig så. Individer hanterar osäkerhet på flera olika sätt, och att förutsätta att människor ska bete

sig på ett visst sätt är att göra det för enkelt för sig. Liksom Sthlm Policy Group visar upp två olika sidor, nämligen vinstdrivande konsultbolag och engagerade samhällsmedborgare med önskan om att förbättra världen, har även individer inom myndigheter och ideella organisationer flera dimensioner. Man är dels en del av organisationen, med allt vad det innebär av delade värderingar, engagemang och lagreglering, dels söker man efter att göra verksamheten så effektiv som möjligt. Detta kan rent krasst leda till beslut och handlingar som visserligen inte strider mot värderingar, lagar och ideal, men som heller inte på något sätt genomsyras och präglas av samma värderingar, lagar och ideal. Sålunda kan en ideell organisation beställa en utredning från en konsultfirma i syfte att uppnå sina mål, och samtidigt betala konsultfirman med pengar avsedda för detta mål. Tjänsten från konsultfirman blir helt enkelt ett sterilt och känslobefriat verktyg för organisationen att uppnå sina mål. Problemet som uppstår är helt enkelt ett förhastat slutsatsdragande baserat på generaliserade föreställningar om ideala organisationstyper.

5.2.2 Institutionell förvirring bidrar till missuppfattningar

Ytterligare en förklaring till de svårigheter som Sthlm Policy Group upplever och de missuppfattningar som ges uttryck för i våra intervjuer kan ges av Nils Brunssons teorier om institutionell förvirring.



Figur 10: Institutionell förvirring bidrar till missuppfattningar

Som tidigare konstaterats har Sthlm Policy Group tvingats anpassa sig till den bransch man verkar i, och därför i viss mån politiserats. Detta kan exempelvis märkas på att man pratar om att göra en insats för världen istället för att bara göra vinst, eller i de kärnvärdesdokument som man

satt upp. Likaså har det civila samhället och myndigheter till viss del företagiserats. Exempelvis pratar man mycket om effektivitet och resultat istället för ideal och värderingar.

Emellertid är de nya dragen inte naturliga för de respektive organisationsformerna, vilket leder till problem enligt Brunssons teori om institutionell förvirring. Sålunda kan Sthlm Policy Group tyckas stå med ena benet i ideell sektor, men de står ändå med det andra benet i den kommersiella sektorn, och det är detta ben som bär upp kroppsvikten. Detta kan exempelvis leda till svårigheter för Sthlm Policy Group att ta tillräckligt betalt för sina tjänster, eftersom de strävar efter att "passa in" i den ideella sektorn. Likaså kan ideella organisationer uppleva svårigheter med att helt släppa tanken på att uppdrag ska utföras på grundval av engagemang och övertygelse. Vi tror att denna teori också kan bidra till att förklara varför vi observerat spänningar mellan ideellt och kommersiellt i våra intervjuer.

6. Slutsats

Detta kapitel sammanfattar de i analysen förda resonemangen i en slutsats.

Efter att ha analyserat det empiriska materialet utifrån de teorier vi presenterat har vi kommit fram till att det stämmer att det civila samhället i allt större utsträckning använder sig av kommersiella konsulter. Anledningarna vi funnit till detta är fyra.

För det första anses företag vara mer *effektiva* och besitta tydlig *kompetens*. Dessutom finns ett tydligt förhållande mellan kunder och leverantörer, vilket gör det lätt för kunden att styra leverantören i den riktning man vill. Det är inte bara så att kunden kan känna sig säker på att företaget håller utlovad deadline, utan kunden kan dessutom sätta sin egen organisations stämpel på det arbete som konsulten har utfört. I ett vidare perspektiv kan man även tänka sig att kunden har större möjlighet att få de svar man önskar av en konsult som lätt kan styras med pengar, jämfört med en jämlik ideell organisation med egen agenda som följer sin egen väg.

Vidare är företag *flexibla* och *förutsägbara*. De är flexibla eftersom de endast styrs av sin vilja att generera vinst, och förutsägbara eftersom de i idealfallet betar sig traditionellt rationellt, med ett kalkylerande förhållningssätt till sina motparter.

Den tredje anledningen till att man anlitar kommersiella företag är att det föreligger *problem med att anlita ideella organisationer* för att utföra konsultliknande uppdrag. Det beror framför allt på

att ideella organisationer ofta har mer eller mindre uttalade politiska mål som de vill verka för att uppnå. Om dessa politiska mål står i konflikt med, eller bara helt enkelt är annorlunda än, uppdragsgivarens politiska mål drar man sig för att anlita dem. Detta menar vi beror på att idealbaserade organisationstyper hanterar sin osäkerhet genom att förlita sig på delade ideal, och om man inte delar dessa ideal faller också grunden för tillit och samarbete.

Vi har också funnit att olika typer av *organisationer lånar drag från varandra*. Sålunda har exempelvis Sthlm Policy Group lånat politiska drag av ideella organisationer, liksom ideella organisationer lånat företagsdrag. Detta gör att organisationerna kommer närmare varandra, vilket underlättar ideella organisationers anlitande av kommersiella företag.

Utöver detta har vi också observerat några intressanta komplikationer som föreligger då ideella organisationer och myndigheter anlitar kommersiella företag. Framför allt tycks alla parter ha *föreställningar om att någon misstycker till anlitandet*. Konsulterna tror att uppdragsgivarna är motvilliga, medan uppdragsgivarna tror att gräsrötter eller finansiärer ska misstycka.

Vi har funnit två samverkande anledningar till detta. Den första tror vi är att man utgår från generaliserade föreställningar som bygger på ideala, eller renodlade, bilder av organisationer. Människan är dock multirationell och som sådan alltför komplex för att generaliseras på detta sätt. Därför blir dylika rigida kategoriseringar oanvändbara annat i alla praktiska resonemang, eftersom människor konsekvent använder sig av flera olika rationaliteter för att hantera situationer.

Den andra anledningen bygger på samma resonemang som ovan, nämligen att organisationerna lånat drag av varandra. Då uppstår så kallad *institutionell förvirring*, där gamla föreställningar om organisationsformer inte längre gäller. Dessa föreställningar lever uppenbarligen ändå kvar i medvetanden hos framför allt konsulterna.

Det framstår alltså som att de idealbilder som finns av olika organisationsformer, och som också ligger till grund för de lagstiftade institutioner som representerar dessa former, inte längre räcker till för att beskriva den verklighet som firmor och organisationer faktiskt konfronteras med. Att agera utifrån förutfattade meningar, baserade på föreställningar om organisationer, riskerar att leda till problem, eftersom organisationer i praktiken hela tiden utvecklar nya förhållningssätt till

sig själva och sin omgivning. Naturligtvis fungerar idealtyper på en teoretisk eller filosofisk nivå, liksom lagreglerade institutioner krävs för att skapa ett regelverk för organisering. Det är dock av stor vikt att vara medveten om att dessa nivåer bara utgör mer eller mindre grova förenklingar av verkligheten och inte på något vis kan ersätta den praktiska nivån, som trots allt är den vi lever och verkar på. I denna verklighet tycks ideella organisationer inte se några betydande problem med, och i viss mån till och med föredra, att anlita kommersiella konsulter.

7. Avslutande reflektioner

I detta avsnitt kommenteras huruvida uppsatsen uppfyller sitt syfte och vilka som kan ha nytta av de resultat som presenteras i uppsatsen.

Med detta sagt, anser vi att vi på ett bra sätt har lyckats uppfylla syftet med uppsatsen. Vi har lyckats utreda hur icke vinstdrivande organisationer resonerar när de föredrar att anlita vinstdrivande företag snarare än andra icke vinstdrivande organisationer. Vidare har vi skapat oss en god förståelse för hur den ideella branschen generellt ser på kommersiella företag. Vi har även redogjort för vilka komplikationer som kan finnas och vilka problem Sthlm Policy Group upplever sig stå inför som privat aktör i den ideella branschen. Vi har kunnat förklara detta med teorier på både ideal, institutionell och praktisk nivå.

De slutsatser som vi har dragit i vår studie tror vi i första hand kan komma till nytta för vinstdrivande företag som vill erbjuda produkter och tjänster till organisationer inom den ideella sektorn. Vi tror att man med god förståelse för tankegångar och preferenser hos icke vinstdrivande organisationer kan nå framgång i relationerna med dessa.

Vi tror också att studien kan vara användbar för ideella organisationer som strävar efter att samarbeta med andra ideella organisationer. Kanske kan våra resultat leda till att ett utvecklingsbehov identifieras?

Slutligen tror vi att vår uppsats också kan komma till nytta när man generellt vill förstå människors preferenser när det gäller att köpa produkter och tjänster. Även om man genom sin verksamhet har ett högre syfte att göra gott, krävs det framför allt att den produkt eller tjänst man köper är av hög kvalitet, att man kan välja exakt vad man vill köpa och när man det ska levereras.

Om dessa grundkrav är uppfyllda är kunden beredd att betala ett högre pris, så länge produkten fortfarande upplevs som prisvärd. Kunder är därför pragmatiska i sin syn vad gäller att köpa produkter och tjänster som de behöver, även om de verkar inom den ideella sektorn. Så länge råd är goda får de alltså ändå vara dyra.

8. Diskussion och vidare forskning

I detta avsnitt framförs funderingar kring uppsatsens problem. Några uppslag till vidare forskning läggs också fram.

Förutom de förklaringar till problematiken som kan uppstå i och med att civilsamhället anlitar kommersiella konsulter som ges ovan, kan man också tänka sig andra förklaringar. Kanske kan det från Sthlm Policy Groups sida helt enkelt bero på att konsulterna själva är ovana att verka kommersiellt och därigenom missuppfattar den skepsis som alla konsulter möter från sina kunder som specifik enbart för Sthlm Policy Group? Det är vanligt att konsulter har problem att motivera priser etcetera för potentiella kunder, oavsett om dessa verkar ideellt eller inte. Kanske misstolkar Sthlm Policy Group detta problem som riktat enbart mot den egna organisationen när i själva verket merparten av alla konsulter stöter på samma svårighet?

När vi sedan intervjuat Sthlm Policy Groups kunder har dessa ställt sig frågande till företagets upplevda problem och sagt sig inte alls ha den skeptiska inställning mot Sthlm Policy Group som konsulterna där tycks tro. Istället har de menat på att skepsisen kanske skulle kunna finnas bland gräsrotter och finansiärer. Troligtvis är det skillnad mellan inställningen hos en person som jobbar med dessa frågor varje dag jämfört med en person som befinner sig långt ifrån dessa frågor i organisationen. Man skulle kunna tänka sig att en person som anlitar konsulter för organisationens räkning är mer van vid tanken på att anlita kommersiella konsulter än vad en person på gräsrotsnivå skulle vara, som kanske inte ens är medveten om att det försiggår. I en djupare undersökning vore det intressant att även titta på skillnader i inställning mellan gräsrotter och mer härdade personer högre upp i organisationen. Kanske finns det intressanta skillnader att hitta där?

Slutligen vore det intressant att i en djupare studie vidare undersöka Wijkströms tankar om trenden att det sker en likriktning av verksamheten som bedrivs i de ideella organisationerna med den som bedrivs i andra sfärer i samhället. Wijkström har ju tidigare konstaterat att ideella

organisationer tack vare sin särart kan bidra med något som andra aktörer i samhället lämnar ogjort. Kanske är det inte enbart positivt med den utveckling vi ser, där ideella organisationer börjar likna företag genom att de i större utsträckning använder sig av privata konsulttjänster? I förlängningen finns en risk att de ideella organisationerna förlorar sin det som gör dem unika och därmed sin förmåga att skapa mervärde i samhället. Är det så att en sådan risk verkligen existerar och vad skulle den i så fall innebära? Vad kan det finnas för åtgärder som skulle kunna vidtas för att undvika en sådan utveckling? Detta är intressanta frågor som vi tyvärr inte haft möjlighet att fördjupa oss i inom ramen för denna uppsats, men som vi tycker det vore spännande att se belysta i en vidare studie.

9. Referenser

9.1 Litteratur

9.1.1 Böcker

Andersen, Ib (1998) *Den uppenbara verkligheten*, Studentlitteratur, Malmö

Benno, Carl (1973) *Förvaltningsordboken*, Wahlström & Widstrand, Stockholm

Bohlin, Alf & Warnling-Nerep, Wiweka (2007) *Förvaltningsrättens grunder*, Norstedts juridik

Hemström, Carl (2007) *Bolag Föreningar Stiftelser*, Norstedts juridik, Vällingby

Hemström, Carl (2005) *Bolagens rättsliga ställning*, Norstedts juridik, Stockholm

Hemström, Carl (2004) *Organisationernas rättsliga ställning*, Norstedts juridik, Göteborg

Merriam, Sharan B (1994) *Fallstudien som forskningsmetod*, Studentlitteratur, Lund

Nerep, Erik & Warnling-Nerep, Wiweka (2006) *Marknad & Myndighet*, Norstedts Juridik, Stockholm

Regeringens proposition 2004/05:85, *Ny aktiebolagslag*, Del 2, Författningskommentarer

Sjöstrand, Sven-Erik (1997) *The Two Faces of Management*, Thomson Learning, London

Wijkström, Filip & Lundström, Tommy (2002) *Den ideella sektorn*, Sober Förlag, Stockholm

Wijkström, Filip & Einarsson, Torbjörn (2006) *Från nationalstat till näringsliv?*, Handelshögskolan i Stockholm

9.1.2 Artiklar

Brunsson, Nils (2002) *Politisering och företagisering*

Sjöstrand, Sven-Erik (1999) *The Organization of Non-Profit Activities*, SSE/EFI Working Paper Series in Business Administration No. 1999:7

9.2 Internet

<http://www.sthlmgroup.se>, 26 okt 2009

9.3 Intervjuer

<i>Intervjuperson</i>	<i>Datum</i>	<i>Plats</i>
Intervju Sthlm Policy Group	11 jun 2009	Sthlm Policy Groups kontor
Intervju Myndighet Y	5 aug 2009	Myndighet Y:s kontor
Intervju Myndighet Y	5 aug 2009	Myndighet Y:s kontor
Intervju Myndighet X	5 aug 2009	Myndighet X:s kontor
Intervju Organisation A	6 aug 2009	Organisation A:s kontor
Intervju Myndighet Z	6 aug 2009	Myndighet Z:s kontor
Intervju Sthlm Policy Group	19 aug 2009	Sthlm Policy Groups kontor
Intervju Organisation D	24 aug 2009	Organisation D:s kontor
Intervju Organisation B	27 aug 2009	Organisation B:s kontor
Intervju Organisation C	27 aug 2009	Organisation C: kontor