

Proffsighet och professionalisering i civilsamhället



IDEELL ARENA

INNEHÅLL
FÖRORD

VARFÖR ÄR
PROFESSIONALISERING
ETT VIKTIGT ÄMNE?

HUR NÅGRA IDEELLA
LEDARE SER PÅ
PROFESSIONALISERING

VAD KAN
PROFESSIONALISERING
VARA?

VAD DRIVER
PROFESSIONALISERINGEN?

VILKA KAN KONSEKVENSERNA
AV PROFESSIONALISERING
VARA?

MÖTA ELLER MÖTA
PROFESSIONALISERINGEN?

AVSLUTANDE
REFLEKTIONER

METODER

VIDARE LÄSNING

VI SOM VAR MED

Innehåll

Förord	3
Varför är professionalisering ett viktigt ämne?	5
Hur några ideella ledare ser på professionalisering.....	7
Vad kan professionalisering vara?	14
Vad driver professionaliseringen?	19
Vilka kan konsekvenserna av professionalisering vara?	23
Möta eller mota professionaliseringen?	29
Avslutande reflektioner	35
Metoder	40
Vidare läsning.....	43
Vi som var med.....	44

Förord

EN ÅTERKOMMANDE DISKUSSION inom civilsamhället är den om professionalisering. Ett av Ideell Arenas uppdrag är att utmana det för givet tagna och stimulera till diskussion kring frågor som påverkar hur ledare väljer att styra och organisera sin verksamhet. I diskussioner som uppstod i samtal kring professionalisering upplevde representanter för Ideell Arenas partnerskap att det fanns många olika definitioner, idéer och tankar om vad professionalisering kan vara. En vidareutveckling av den spretighet som omgärdade temat ledde också fram till en diskussion om hur det kom sig att frågan om professionalisering aktualiserades just nu. Inom ramen för Fenix Alumni skapade därför Ideell Arena en mötesplats för att partners skulle kunna vrida och vända på frågor kopplat till professionaliseringen.

Rapporten du läser är en sammanställning och en bearbetning av det arbete som genomfördes under mötesplatsen. Mötesplatsen var en heldag under våren 2020 tillsammans med ledande förtroendevalda och tjänstemän i ideell sektor och forskare. Tillsammans utforskade vi temat professionalisering och dess konsekvenser för civilsamhället i Sverige. Texterna i den här rapporten bygger på materialet som arbetades fram under dagen samt på forskning och praktiska erfarenheter från ideella sektorn.

Med den här rapporten vill vi skapa en möjlighet till reflektion kring professionalisering. Rapporten är varken en forskningsrapport eller en rapport som gör anspråk på att berätta hur det är. Men vi tror att den är en viktig pusselbit i att förstå, analysera och fördjupa kunskapen om professionalisering. Och i det kunna hitta vägar för att båda möta och mota professionaliseringen.

Förord

En viktig aspekt i arbetet med professionalisering är ditt engagemang och ansvar som ledare. Om professionaliseringen inte verkar innebära det ni önskar, och ”professionell” inte verkar rymma det ni uppfattar som värdefullt och angeläget för era organisationer och rörelser, vems ansvar är det då att formulera alternativ?

Fenix Alumni erbjöd deltagarna att tillsammans utmana och bredda de allmänna föreställningarna om vad ”professionell” och ”professionalisering” kan och bör vara. Namnet på alumninätverket och Fenixprogrammet är ingen slump. Programmet har lånat sitt namn från legenden om fågeln Fenix som finns i många kulturer. Den kan fatta eld för att sedan återuppstå ur sin egen aska, i en bättre version av sig själv. Fenix har därför blivit en symbol för förnyelse, en förmåga att uppdatera sig och vara motståndskraftig. Likt Fågel Fenix, som med ny livskraft gång på gång återuppstår, måste den ideella organisationens idé och uppdrag ständigt levandegöras och omsättas i relevant verksamhet. Denna förnyelseprocess är grunden för en framgångsrik organisation eller rörelse.

Att ta sig an och aktivt förhålla sig till professionaliseringen är en central strategisk fråga för civilsamhällets ledare. Vi som har skrivit rapporten hoppas att den stimulerar till samtal och utveckling av strategier om professionalisering!

Varför är professionalisering ett viktigt ämne?

ÄMNET "PROFESSIONALISERING OCH IDEELLA ORGANISATIONER" lämnar få oberörda. Några exempel på komplexa frågor som rör mötet mellan professionalisering och civilsamhället:

- Är att vara anställd i civilsamhället ett kall eller ett vanligt kneg?
- Ska experter i allt högre grad styra ideella organisationer?
- Går vi från ett valt till ett betalt förtroende?
- Bör formell kompetens trumfa ideell erfarenhet?

Till temats angelägna karaktär hör att det väcker oro inför civilsamhällets framtid. Vissa menar till och med att professionaliseringen riskerar att underminera civilsamhället så som vi känner det idag. Ett axplock av rubriker från en internetsökning lyder: "fotboll blir business", "allt färre är medlemmar i politiska partier" och "pizza tar död på föreningslivet".

Professionalisering är också en av de viktigaste strategiska frågorna för ledare i ideella organisationer. Frågan understryker ideologiska vägval för hur relationen mellan anställda och förtroendevalda ska organiseras och utvecklas. Professionaliseringen belyser också tendenser och trender i såväl civilsamhälle som samhället i stort.

Varför är professionalisering ett viktigt ämne?

Men vad menas med professionalisering? Och är vi säkra på att alla vi pratar med delar just vår uppfattning? Till exempel kan professionalisering förstås som alltifrån (i) att antalet personer med lön eller arvode ökar i civilsamhället via (ii) att antalet personer med formell utbildning ökar till (iii) att arbetet i civilsamhället utförs effektivare och mer yrkesmässigt.

Och vad finns det för stöd i erfarenhet, statistik och forskning för att professionaliseringen tilltar? Går det till exempel att generalisera från erfarenheter i den egna organisationen eller rörelsen till hela civilsamhället i Sverige? Och kan vi ens mäta professionalisering när vi verkar mena så olika saker?

Ämnets strategiska karaktär för ideella organisationer kombinerat med att det saknas en gemensam förståelse av vad vi menar med professionalisering gör att mer samtal, dialog, arbete och kunskap kring professionaliseringen av det svenska civilsamhället behövs, både idag och för framtiden.

Hur några ideella ledare ser på professionalisering

INFÖR DEN GEMENSAMMA workshopen om professionalisering skickade vi ut en enkät till deltagarna. Fjorton personer, både anställda och förtroendevalda, i stora och små ideella organisationer, svarade på enkäten. I enkäten ställde vi frågor om deltagarna, vad de menade med professionalisering och vad som driver professionaliseringen. De som svarade på enkäten fick också ta ställning till ett antal påståenden. Här redovisar vi hur deltagarna svarade på enkäten. Frågorna och svaren bidrar till det gemensamma samtalet och visar på möjliga ställningstaganden som förekommer idag.

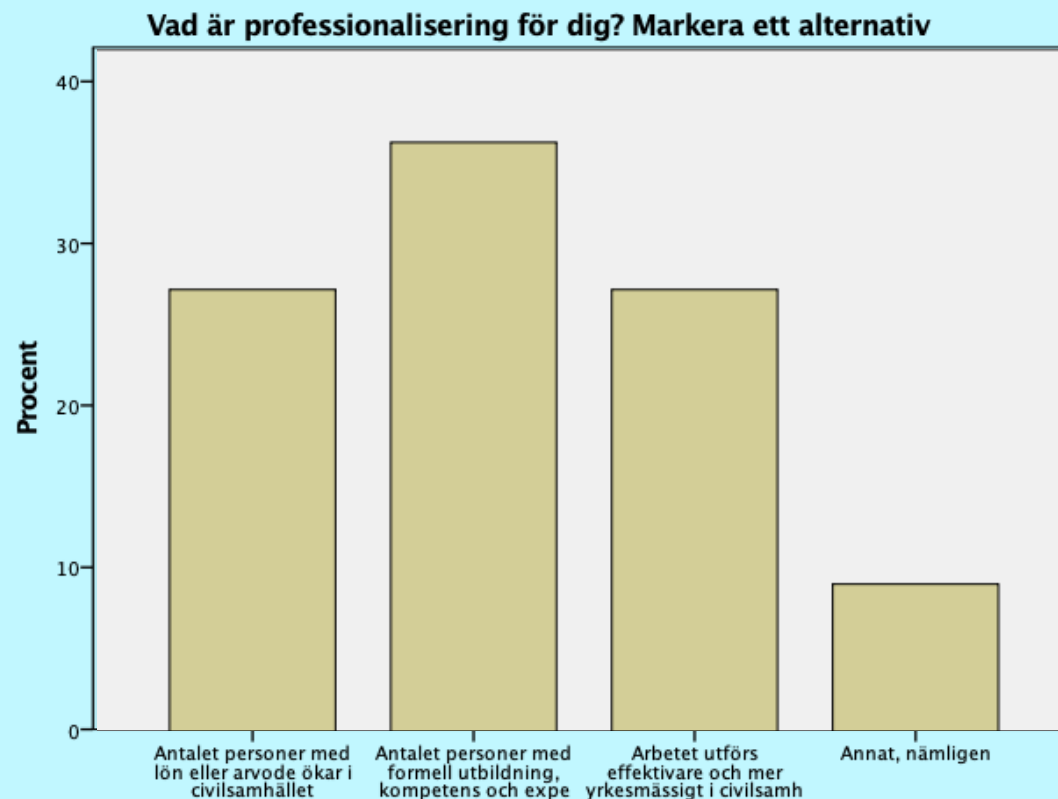
Vad är professionalisering?

De som svarade på enkäten fick välja ett av fyra svarsalternativ på frågan om vad professionalisering är. Sammantaget hade deltagarna olika uppfattningar om vad som menas med professionalisering.

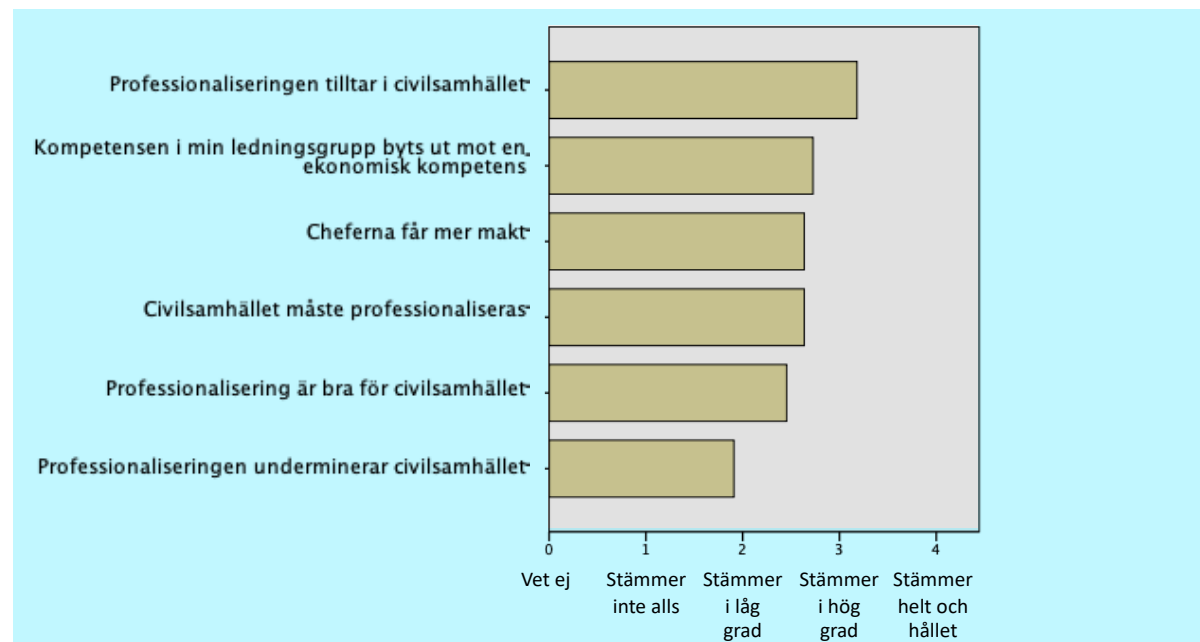
Flest personer ansåg att professionalisering är att förstå som att antalet personer med formell utbildning, kompetens och expertis ökar i civilsamhället. Betydande andelar av de svarande ansåg också att professionalisering kan betyda att antalet personer med lön eller arvode ökar i civilsamhället eller att arbetet utförs effektivare och mer yrkesmässigt i civilsamhället. Den som svarade annat svarade ”samtliga av ovanstående i olika utsträckning”.

Hur några ideella ledare ser på professionalisering

Vad är professionalisering?



Hur några ideella ledare ser på professionalisering

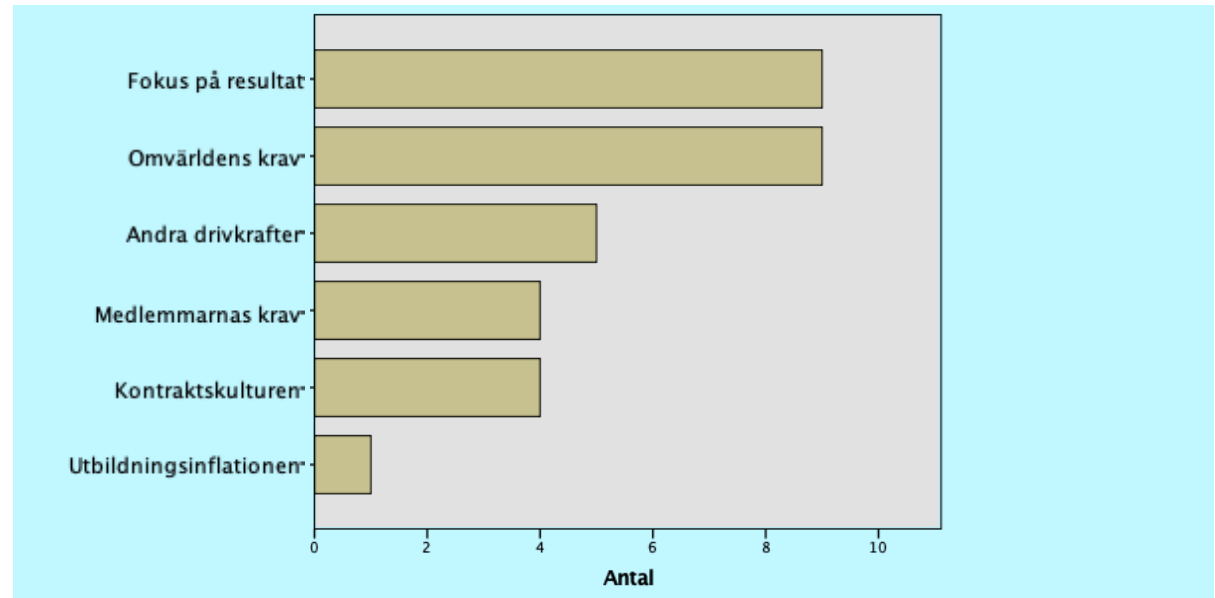


Påståenden om professionalisering

Vi bad också deltagarna att ta ställning till ett antal påståenden om professionalisering.

I hög grad ansåg de svarande att det stämmer att professionaliseringen tilltar i civilsamhället. Därefter höll deltagarna med om att kompetensen i ledningsgrupperna har bytts ut mot en ekonomisk kompetens och att cheferna får mer makt. I lägre grad stämde det att civilsamhället måste professionaliseras, att professionalisering är bra för civilsamhället eller att professionaliseringen underminerar civilsamhället.

Hur några ideella ledare ser på professionalisering



Vad driver professionaliseringen?

Vi frågade också vad som driver professionaliseringen. De som svarade på enkäten kunde markera mer än ett alternativ. Sammantaget menade svarspersonerna att professionaliseringen främst drivs av fokus på resultat och omvärldens krav.

De som svarade på enkäten markerade flest gånger att fokus på resultat och omvärldens krav driver professionaliseringen av civilsamhället. I lägre grad markerades andra drivkrafter (som "krav från bidragsgivare", "viljan att vara som andra", "effektivitet och kvalitet" och "den ökade kommersialiseringen av samhället"), medlemmarnas krav eller kontraktskulturen. Utbildningsinflation uppgavs inte vara en dominerande drivkraft bakom professionaliseringen.

Hur professionaliseringen påverkar civilsamhället

Enkäten avslutades med en öppen fråga: Hur upplever du att professionalisering påverkar civilsamhället idag? Vi redovisar här ett urval av deltagarnas svar på frågan:

"En del handlar om att civilsamhället tar över delar av det som borde vara statlig verksamhet. En annan del handlar om att anställda i större utsträckning gör sådant som aktivister gjorde en gång i tiden."

"Utifrån min tolkning av professionalisering så kan det vara positivt samtidigt som resultat och ekonomi (kontrakt) prioriteras och styr vad, hur och av vem saker görs."

"Det är svårare att hitta ideella personer för olika funktioner i föreningslivet."

"Verksamheten blir längre bort från den enskilda medlemmen. Organisationerna måste agera professionellt och det sker ibland på bekostnad av det som utmärker oss som sektor."

"Medlemmens roll som konsument i sin organisation förstärks på bekostnad av medlemmens roll som producent och ägare av sin organisation."

"För att kunna vara med, delta och påverka krävs inte bara ett brinnande intresse, utan också en viss kunskapsnivå, och hela civilsamhället blir på sikt mer elitistiskt."

"Högre förväntningar från omvärlden."



"Det beror på vem som vinner dragkampen om makten över civilsamhället: de få eller de många professionella."

"Medlemskopplingen blir svagare"

"Verksamheten inom civilsamhället blir dyrare då det inte räcker med diverse hemlagade lösningar och då blir verksamheten exkluderande och bara för dem som har råd (antingen i pengar eller tid) att vara med."

"De förtroendevalda ska 'kunna' mer och vara breda i sitt kunnande. Det ska finnas mer ekonomisk kompetens i styrelsen och på kansliet. Mer fokus på att ha ett tydligt 'varumärke'?"

"Vi vill styra, följa upp och kontrollera mer av det vi gör, vilket innebär att vi har svårt att kombinera detta med att frivilliga/volontärer utför verksamheten."

"Svårt att säga. Det kan vara positivt med ökad kompetens och bättre kvalitet, men man kan också tappa i engagemang."

Vad kan professionalisering vara?

MOT BAKGRUND AV att vi menar olika saker med professionalisering (se svaren på enkäten ovan) bad vi deltagarna att utforska alternativa definitioner och betydelser av professionalisering. I mindre grupper fick deltagarna samtala om tre givna och ett öppet alternativ. Vad tänkte de om alternativen? Och vad kunde det finnas för stöd och argument för det enskilda alternativet? Här redovisar vi slutsatserna av dessa samtal.

Antalet personer med lön eller arvode ökar i civilsamhället

En förståelse av professionalisering är att antalet personer med lön eller arvode ökar i civilsamhället. I samtalen i mindre grupper diskuterades främst vad denna typ av professionalisering kan få för konsekvenser för civilsamhället.

- **Relationen mellan anställda och ideella.** Till exempel menade deltagarna att balansen mellan anställda och förtroendevalda kan tippa mot de anställda. Vidare kommer gråzoner att uppstå på grund av att det kommer att bli allt fler anställda och medlemmar i samma person. Deltagarna menade också att det kan bidra till spänningar mellan anställda och ideella.
- **Frivilligt arbete.** Det kommer att bli svårare att hitta frivilliga. Det blir också svårare att gå tillbaka till frivilligt arbete när organisationen väl har börjat avlöna personer för arbetet.
- **Organisationernas arbete.** Kommer mer arbete att bli genomfört? Deltagarna menade att det kan bli dyrare att uppfylla organisationens uppdrag. Organisationerna får större arbetsgivaransvar och kommer kanske kännetecknas mer av "smala experter" och mindre av "själ".

Vad kan professionalisering vara?

Antalet personer med formell utbildning, kompetens och expertis ökar i civilsamhället

En annan förståelse av professionalisering är att antalet personer med formell utbildning, kompetens och expertis ökar i civilsamhället. Under workshopen diskuterades i mindre grupper vad detta kan få för betydelse för de ideella organisationerna.

- **Kompetens.** Antagligen kommer professionaliseringen att leda till mer fokus på funktionskompetens på bekostnad av organisationskompetensen. Kommer organisationerna att i allt högre grad externrekrytera kompetensen?
- **Förtroendevalda.** Det kommer att ställas högre kompetenskrav på de förtroendevalda. Detta kan leda till konflikt med nuvarande förtroendevalda och påverka deras engagemang.
- **Kostnader.** De ideella organisationernas kostnader kommer att öka, till exempel för allt fler anställda kommunikatörer.

Arbetet utförs mer effektivt och yrkesmässigt i civilsamhället

Professionalisering kan vidare förstås som att arbetet utförs mer effektivt och yrkesmässigt i civilsamhället. Vad kan denna typ av professionalisering få för effekter för civilsamhället och ideella organisationer?

Vad kan professionalisering vara?

- **Ideella och engagemang.** Denna typ av professionalisering kommer att ske på bekostnad av engagemanget. Klyftan mellan de professionella och de ideella delarna av organisationerna kommer också att öka. Kommer konflikterna mellan ideellt och professionellt att öka?
- **Effektivitet.** Deltagarna ifrågasatte också ordet effektivitet. Vad är effektivt? För vem? Är yrkesmässighet att vara effektiv? Kan inte effektivitet handla om att förenkla för de frivilliga? Effektivitet bör också sättas i relation till organisationens ändamål, det vill säga att resurser används för att uppfylla organisationens uppdrag.
- **Kompetens.** Även här diskuterades relationen mellan yrkes- och organisationskompetens. Ideella organisationer kommer att kunna nå ut till fler med hjälp av nya kompetenser inom kommunikation och påverkansarbete.

Annan tänkbar betydelse och andra konsekvenser

Slutligen fanns möjligheten att i workshopen diskutera andra tänkbara betydelser av professionalisering och konsekvenser.

- **Samtliga definitioner.** Ett sätt att förstå professionalisering kan vara att se det som ett samlingsbegrepp för samtliga andra definitioner. Det vill säga att professionalisering kan vara en kombination av att antalet personer med lön eller arvode och med formell utbildning ökar, kompetens och expertis ökar i civilsamhället, samt att arbetet utförs mer effektivt och yrkesmässigt.

Vad kan professionalisering vara?

- **Engagemang.** Det kommer att bli lättare att engagera sig i begränsad utsträckning och i många olika sammanhang.
- **Ökade krav.** Professionalisering och krav på transparens drivs på av offentliga bidrag. Kraven på de som tar emot bidrag har också ökat i allmänhet. Professionaliseringen kräver vidare tydligare rollfördelning, ansvarstagande och kvalitetssäkring.

Vad kan professionalisering vara?

FRÅGOR FÖR VIDARE DISKUSSION I DIN ORGANISATION

Vad är professionalisering för er?

Vad tycker ni om de tre definitionerna ovan?

På vilka andra sätt kan man förstå professionalisering?

- 17 -

INNEHÅLL
FÖRORD

VARFÖR ÄR
PROFESSIONALISERING
ETT VIKTIGT ÄMNE?

HUR NÅGRA IDEELLA
LEDARE SER PÅ
PROFESSIONALISERING

VAD KAN
PROFESSIONALISERING
VARA?

VAD DRIVER
PROFESSIONALISERINGEN?

VILKA KAN KONSEKVENSERNA
AV PROFESSIONALISERING
VARA?

MÖTA ELLER MÖTA
PROFESSIONALISERINGEN?

AVSLUTANDE
REFLEKTIONER

METODER

VIDARE LÄSNING

VI SOM VAR MED

Vad driver professionaliseringen?

VAD BEROR PROFESSIONALISERINGEN PÅ? Och vad är det som driver på professionaliseringen? Utifrån dessa frågor skapade vi gemensamma bilder och sökte svar på olika och möjliga orsaker till professionaliseringen av civilsamhället i Sverige. I mindre grupper utforskade deltagarna vad som driver professionalisering.

Marknadiseringen av det svenska civilsamhället

Marknadisering kan förstås som att ideella organisationer i tilltagande grad verkar på olika former av marknader, säljer varor och tjänster, uppfattar och behandlar medlemmar och frivilliga som kunder samt influeras av marknadens sätt att ordna organisationer. Marknadisering och professionalisering orsakas i sin tur av ett antal andra dimensioner. Till dessa hör en avsaknad av ideologi i vissa delar av civilsamhället och en brist på samtal om engagemang, uppdrag och ideella organisationers existensberättigande. Marknadisering och professionalisering ökar också som ett resultat av krav från det offentliga, exempelvis när det gäller resultat och förekomst av experter. Andra aspekter som bidrar till marknadisering och professionalisering är medlemmars krav på och organisationernas erbjudande om egennyttä och varumärkesbyggande, samt krav på resultat, mätbarhet och standardiserade strukturer.

Ett sätt att överleva

Professionaliseringen beror vidare på att ideella organisationer hanterar behov av att överleva med hjälp av professionaliseringen. Fokus på att överleva drivs till att börja med av nya mediamönster. Skandaler sprids i sociala medier, och ideella organisationer måste kunna hantera skandaler och rykten. Ideella organisationer

Vad driver professionaliseringen?

måste också kunna nå ut i media med sina budskap. Överlevnadsreflexen kommer också av medlemmarnas krav. Medlemmar agerar alltmer som kunder, har mindre tid till engagemang och betalar hellre för service. Slutligen kan professionaliseringen vara ett sätt att hantera krav från offentliga finansiärer.

Ökad formell kompetens

Professionaliseringen orsakas vidare av ökade krav på och önskemål om formell kompetens. Förekomst och efterfrågan på formell kompetens är resultat av den ökade utbildningsnivån i samhället, emellanåt sedd som en utbildningsinflation. Det finns också interna förväntningar på att metod- och modellkunskap ska finnas tillgänglig. Samhällets och organisationernas utveckling i stort påverkar också den formella kompetensen och professionaliseringen. Omvärlden kännetecknas av ökade och komplexa krav i form av krisberedskap, byråkratiseringskompetens, it och ekonomi. Civilsamhällets förändrade roll i samhällskontraktet och "avsaknaden" av medborgare bidrar också.

Fler anställda

Slutligen orsakas professionaliseringen av civilsamhället av att det blir allt fler anställda. Detta är i sin tur resultatet av att bidragsgivare ställer högre krav. Dessa krav leder till mer administration samt arbete med transparens och resultatuppföljning. Att det blir fler anställda är också en konsekvens av att det är svårare att hitta förtroendevalda och frivilliga. Ökade krav på ansvarstagande leder till ett minskat intresse för att sitta i styrelser. Vidare blir det allt vanligare med avtal och kontrakt

Vad driver professionaliseringen?

mellan ideella organisationer. Organisationer måste bli effektivare, säkra leverans och agera kostnadsmedvetet. Slutligen ställs det högre krav på vad som ska levereras, bland annat för att vissa aktörer utanför och inuti de ideella organisationerna saknar en förståelse för grundläggande skillnader mellan ideella organisationer och företag. Krav på leverans leder till mer administration, dokumentation samt planer och rutiner.

Vad driver professionaliseringen?

FRÅGOR FÖR VIDARE DISKUSSION I DIN ORGANISATION

Vad beror professionaliseringen på?

Vad tycker ni om de olika drivkrafterna som nämns ovan?

Vilka andra drivkrafter kan ni identifiera?

Vilka grupper/aktörer skulle kunna vinna på en professionalisering?

- 21 -

Vilka kan konsekvenserna av professionalisering vara?

Det finns olika kunskap om vilka konsekvenserna kan vara av en professionalisering i civilsamhället. Forskning bidrar till att forma förståelsen för hur professionaliseringen påverkar civilsamhället. För att få inspel till hur vi kan tänka när vi ska mota eller möta professionaliseringen, bjöd vi in forskarna Johan von Essen och Susanna Alexius som gav oss olika reflektioner och inspel utifrån deras forskning.



Johan von Essens forskarreflektion

Mina reflektioner kretsar kring yttre och inre professionalisering samt yttre och inre konsekvenser. I diskussionen om vilka konsekvenser som kan ses av professionalisering för civilsamhället är det viktigt att först skilja på yttre och inre professionalisering. Att anställa utbildad personal, gärna expertis för att göra organisationen så effektiv som möjligt, är den yttre professionaliseringen. På så sätt minskar eller förändras de ideella och de valdas inflytande på organisationen (t.ex. Studieförbunden eller facken). Inre professionalisering innebär att de ideella utbildas eller krävs på att ha en viss utbildning. Ett exempel på det är Stockholms stadsmission. På så sätt får man ut mer av de ideella i produktion och kvalitet, men minskar möjligheterna för personer med sämre utbildning att bli rekryterade till ideellt arbete. I båda fallen står ökad effektivitet och kvalitet mot demokrati respektive öppenhet för alla att vara ideella. Vad man väljer bottnar ju i hur man tänker kring den ideella organisationen. Vad skall den finnas till för?

Vilka kan konsekvenserna av professionalisering vara?

Yttre konsekvenser innebär att en ökad professionalisering leder till ökad effektivitet/kvalitet, men på bekostnad av att klassklyftorna ökar. Det ideella arbetet omfattar alla samhällsgrupper, men det finns en övervikt av personer med eftergymnasial utbildning och som har tillgång till nätverk. Den paradoxala konsekvensen av ökad professionalisering blir ju att just de som skulle ha nytta av att arbeta ideellt (socialt kapital, självförtroende) får svårare att bli mottagna som ideella och istället får bli hjälpta av dem som blir mottagna som ideella. Med ökad professionalisering, (som alltså har sina goda skäl) kommer också inre konsekvenser i en organisation, närmare bestämt att likheterna med förvärvsarbete ökar. Dels blir det svårare för de ideella att göra det meningsfullt att de inte skall ha betalt om de rekryteras för sin expertkunskap, dels skapar det samma "tvångsmässighet" som präglar förvärvsarbetet. Det ideella arbetet blir en produktionsapparat istället för ett sätt för medborgare att engagera sig i något utanför sin privata sfär. I slutändan får det effekter på deltagande i demokratin och för människors möjlighet att uttrycka sin identitet med andra genom sina handlingar.

Vilka kan konsekvenserna av professionalisering vara?



Susanna Alexius forskarreflektion

MIN FÖRSTA REFLEKTION har med definitionen att göra. Det är viktigt att fundera över vad professionalisering antas innebära och faktiskt innebär i olika situationer. I en studie av ägarstyrningen av statliga bolag med särskilt samhällsuppdrag på Näringsdepartementet har vi funnit att professionalisering och särskilt ordet ”professionell” används som ett ”metavärde” utan att förklaras närmare. Ett metavärde kan sägas vara ett överordnat värde som antas medföra andra positiva utkomster. Det är vanligt att höra kommentarer som ”Det är viktigt att vi är professionella” vilket kan vara svårt att ifrågasätta. Att sträva efter att vara mer professionell blir någonting självklart, och ofta positivt laddat, eftersom det antas leda till sådant som bättre ekonomi eller högre anseende. I kontexten ägarstyrning av statliga bolag ställdes exempelvis professionaliseringen av styrelsenominering och styrelsearbete retoriskt mot tidigare negativa erfarenheter av en alltför politiserad praktik. Mer problematiskt i sammanhanget var emellertid att ”professionell” kom att betyda ”ekonom”. Detta har med tiden trängts undan och värderats ner annan expertis vilket bland annat inverkat på bolagens målformuleringar där samhällsuppdraget har ”ekonomiserats” allt mer.

MIN ANDRA REFLEKTION handlar om tillit, ytterst om samhällets och viktiga intressenters tillit, eller bristande tillit, till civilsamhällets särskilda sätt att organisera sig. I en kommande jämförande studie om styrningen av svenska biståndsprojekt,

Vilka kan konsekvenserna av professionalisering vara?

från Sida och ut på fältet genom fyra olika aktörsgrupper från skilda institutionella kontexter (civilsamhälle, akademi, myndigheter och företag), har vi funnit tecken på likriktning. Det visar sig att de fyra aktörsgruppernas särdrag i sättet att organisera sig (t ex demokratiska kongresser i civilsamhället och kollegialitet i akademien) inte ger så höga "tillitspoäng" hos biståndsgivare som mottagarna själva trott. Vad litar då biståndsgivare på? Vad är det som utvärderare och beslutsfattande handläggare antar ska ge framtida goda resultat i de ofta långa och komplexa bistandsprojekten? Jo att vara en "professionell" organisation. Vilket här betyder en sådan som, efter råd av samma typ av konsulter, sätter upp likartade strukturer och använder sig av likartade processer och managementteknologier. Ofta efter att först ha anställt den "rätta" kompetensen. Det tycks alltså finnas en föreställning om hur en "riktig", professionell organisation och ett "riktigt", professionellt projekt ska se ut och för att leva upp till denna norm behöver biståndsmottagarna anpassa sig till dessa föreställningar. Mallen för en "riktig organisation" med "riktiga projekt" används som en sorts professionell "proxy" (från engelskans approximation) för framtida och ofta svårbedömda resultat.

MIN TREDJE REFLEKTION handlar om det angelägna i att värna "hybridprofessionalism" och "multivokalitet" för att inte hamna i den undanträngning och likriktning som beskrivits som negativa konsekvenser av professionalisering i avsnitten ovan. I samhällets institutionella gränsland – mellan civilsamhälle, politik och näringsliv – finns det många intressanta exempel på chefer, ledare och inflytelserika tjänstepersoner som haft stor nytta av att behärska flera professionella språk. Den som

Vilka kan konsekvenserna av professionalisering vara?

är både läkare och ekonom, eller både journalist och präst har två professionella "hattar" och kan förstå och nå fram till fler. Men det behöver inte handla om utbildningar. Det kan lika gärna handla om lång praktisk erfarenhet, t ex från föreningsliv eller politik. Att vara "multivokal" i bemärkelsen att kunna prata "föreniska", "politiska" och "företagiska", att kunna bedöma vilket språk som är lämpligt för att nå fram och att kunna översätta mellan språken, kan ge väldiga fördelar när det gäller att framstå som kunnig och relevant i olika situationer, och också när det gäller att skaffa finansiering och skapa sociala innovationer. Två exempel på hybridprofessionella, multivokala förebilder som jag vill lyfta från mina tidigare studier är Elise Ottosen Jensen, grundare av RFSU och Karl-Henrik Robèrt, grundare av det Naturliga Steget.

Vilka kan konsekvenserna av professionalisering vara?

FRÅGOR FÖR VIDARE DISKUSSION I DIN ORGANISATION

Vad tänker ni om resonemangen som forskarna beskriver?

Vilka strategiska vägval behöver ni agera på?

Vilken kunskap, om någon, kan tendera att försvinna i ett likriktat civilsamhälle?

Vilka grupper i er organisation kan tendera att försvinna och/eller inte representeras?

Möta eller mota professionaliseringen?

HUR BÖR IDEELLA ORGANISATIONER hantera professionaliseringen av det svenska civilsamhället? Handlar det om att möta professionaliseringen? Eller om att mota den? Utifrån dessa frågor utforskade vi i workshopen först enskilt, sedan i mindre grupper och slutligen i storgrupp olika sätt att hantera professionaliseringen. Här redovisar vi en sammanställning av dessa samtal.

Idéer för att gå professionaliseringen till mötes

Ett övergripande sätt att hantera professionaliseringen kan vara genom att möta den, det vill säga genom att främja, öka och utveckla graden av professionalisering. I det enskilda och det gemensamma arbetet identifierades ett antal olika idéer och uppslag för hur ideella organisationer kan professionaliseras ännu mer. Vi redovisar dem nedan i ett antal kategorier.

- **Jämför och certifiera.** En uppsättning idéer för att möta professionaliseringen handlade om att jämföra sig med andra och att skapa standarder. Till exempel kan organisationer bli mer professionella genom att jämföra sig med andra, liknande organisationer. Den ideella sektorn kan också professionaliseras genom att utveckla existerande utvecklingsinstitut eller genom att beslutsfattande, anställda och verksamheter standardiseras och certifieras.
- **Utbilda.** Utbildning är ett annat sätt att gå professionaliseringen till mötes. Idéerna handlade om att starta ett yrkesprogram för anställda i civilsamhället, låta ett akademiskt lärosäte ta över Fenixprogrammet eller ställa krav på styrelseutbildning för alla förtroendevalda. Vidare pratades det om att det behövs

Möta eller mota professionaliseringen?

fler akademiska utbildningar med inriktning mot civilsamhället och att lyfta fram professionaliseringens positiva effekter i utvärderingar, utredningar och forskning.

- **Personalstrategier.** En central del i att möta professionaliseringen kan handla om att utveckla organisationernas arbete med personalfrågor. Till exempel föreslogs i workshopen att nyanställda bör genomgå introduktionsprogram, ideell sektor behöver bli attraktivare som arbetsgivare och formella kompetenser behöver tillvaratas bättre. Vidare behöver ideella organisationer anställa fler utbildade jurister och ekonomer och styrelserna kan professionaliseras genom att de förtroendevalda arvoderas eller anställs.
- **Påverka.** Civilsamhället kan också behöva extern hjälp med att professionaliseras. Under denna rubrik framkom ett antal olika förslag på hur vi kan påverka externa aktörer att ändra eller ställa nya krav på ideell sektor. Till exempel bör filantroper i allt högre grad skänka pengar baserat på resultat eller offentlig sektor ge mer bidrag till ideella organisationer som verkar professionellt enligt certifiering.
- **Utbyte med andra organisationer och sektorer.** Ett antal idéer om hur civilsamhället kan professionaliseras med hjälp av utbyte lyftes också fram. Till exempel kan ideella organisationer få mentorer från näringsliv och offentlig sektor. Vidare kan stora ideella organisationer verka som faddrar åt mindre ideella organisationer och nätverk/mötesplatser skapas för en ökad professionalisering.

Möta eller mota professionaliseringen?

Idéer för att mota professionaliseringen i grind

Ett direkt motsatt sätt för att hantera professionaliseringen kan vara genom att mota den, det vill säga genom att motverka, hindra och sakta ned graden av professionalisering. I det enskilda och det gemensamma arbetet identifierades ett antal olika idéer och uppslag för hur ideella organisationer mota professionaliseringen. Vi redovisar dessa idéer nedan i relation till ett antal övergripande kategorier.

- **Beslutsfattande.** Strukturer och mekanismer för beslutsfattande är viktiga för att hindra professionaliseringen av ideella organisationer. Medlemmar och frivilliga bör ges mer och större inflytande över organisationerna och i beslutsfattandet. Åtminstone en person i varje ledningsgrupp ska vara frivillig och större strategiska beslut ska tas i samråd med minst en ideell person. Förordnanden i beslutsfattande positioner ska vara tidsbegränsade.
- **Stärk särarten.** Att stärka civilsamhällets särart är en annan strategi för att mota professionaliseringen i grind. Ett delmoment i detta är att civilsamhället bör gå ihop och identifiera sin särart. Detta moment kan stärkas genom samarbete med forskare och genom att skapa en gemensam organisation. I förlängningen bör särart kommuniceras till omgivningen. Till exempel kan skolor utbilda om civilsamhällets särart, samhället bör se det självklara i att den ideella sektorn har en särart och ideella organisationers särart bör vara en integrerad del av påverkansarbetet.

Möta eller mota professionaliseringen?

- **Ideellas värde.** Professionaliseringen av civilsamhället kan motverkas genom att stärka och synliggöra de ideellas värde. Detta kan vi åstadkomma genom att utse "Månadens ideella person", skapa en "Grammisgala" för ideella, skapa register som validerar de ideellas arbete eller på andra liknande sätt höja statusen på att vara frivillig. Vi behöver också stärka de ideella. Till exempel bör ideella få gratis kompetensutveckling, det bör inrättas mentorskap och traineeprogram för ideella och ideella bör uppmuntras att ta på sig större ansvar. Vi kan också låta de ideella krafterna få mer plats i strategiska utvecklingsprocesser.
- **Rekrytera.** Professionaliseringen av civilsamhället kan motverkas genom att bland annat rekrytera anställda till de ideella organisationerna bland medlemmar och frivilliga. Organisationerna bör också ge stöd till ideella för att de ska kunna utveckla organisationens identitet och värdegrund. Vidare bör kansliledningen säkerställa att alla anställda har en gedigen erfarenhet av eget ideellt engagemang samt att det engagemanget hos de anställda hålls levande. Slutligen bör antalet anställda regleras i organisationens stadgar och personalkostnaderna minska över tid.
- **Ekonomisk ersättning och redovisning.** De ekonomiska modellerna, ersättningarna och redovisningen måste anpassas till civilsamhället som ett sätt att mota professionaliseringen. En del i detta är att organisationerna blir tydligare med vilka resurser de vill ha. Tillsammans med andra organisationer kan civilsamhället ifrågasätta oskäligen redovisningsmodeller och istället skapa enkla

Möta eller mota professionaliseringen?

standarder för uppföljning och redovisning. Standarder för redovisning bör utgå ifrån organisationernas ändamål, särart och mervärde. Bidragsgivare bör ge mer bidrag och projektmedel till organisationer som endast har ideella och därmed uppmuntra dessa organisationer att ta sig an större verksamheter. Offentliga upphandlingar bör anpassas till ideella organisationer.

Möta eller mota professionaliseringen?

FRÅGOR FÖR VIDARE DISKUSSION I DIN ORGANISATION

Bör civilsamhället möta eller mota professionaliseringen?

Vad tycker ni om idéerna för att möta professionaliseringen?

Vad tycker ni om idéerna för att mota professionaliseringen?

Vilka andra sätt att möta eller mota professionaliseringen finns?

Avslutande reflektioner

Deltagarreflektioner

Under workshopen reflekterade deltagarna över professionaliseringen på olika sätt. En metod vi använde oss av var att med hjälp av menti.com låta varje deltagare identifiera och beskriva de viktigaste slutsatserna och reflektionerna från dagen.

Forskarreflektioner

I arbetet med att skriva rapporten bad Ideell Arena också om en avslutande forskarreflektion för att problematisera tankegodset under passet kring att mota eller möta professionaliseringen. Nedan resonerar Susanna Alexius kring några av temana som definierades och vänder och vrider på argumenten utifrån ”möta” och ”mota”-perspektiven på professionalisering.

Civilsamhällets särart – värd och möjlig att värna?

Funderingar kring professionalisering innebär funderingar kring civilsamhällets särart. Finns det då en särart? Vari består den i så fall? Kan det förändras med tiden? Uppfattas den som företräder denna särart (såsom den nu uppfattas) som professionell?

För dem som vill mota professionaliseringen kan en viktig utgångspunkt å ena sidan vara upplevelser av marknadisering, företagisering och ”uppdragsglidning” av civilsamhället, föreningen och dess uppdrag. Har ideella organisationer blivit alltför lika företag i en strävan att vara och framstå som professionella?

Andra menar att civilsamhället snarast anpassar sig alltför mycket till offentlig sektor och dess krav. När samhället förändras och det offentliga förväntar sig mer och annat av civilsamhället kan dessa förändringar driva på en professionalisering av organisationen. Strävan efter kontrakt och utvärderingar som fokuserar på effektivitet

Avslutande reflektioner

och mätbara resultat är en del av den utveckling som kan skapa likriktning och kan göra det svårare att uppfatta civilsamhällets särart.

DE SOM VILL mota en likriktning i professionaliseringens namn tar fram idéer som lyfter och på olika sätt kommunicerar särart, mervärde och ideologi, internt såväl som externt. De som vill möta funderar istället på om det kanske trots allt är en utveckling av godo? De ideella kan ju ha mycket gott att lära av företagen och det offentliga och kan flytta fram sina positioner genom att bli mer lika dem. Men vad händer då med de förtroendevalda och medlemmarna? Känner de igen sig i sin ”företagiserade” eller ”politiserade” organisation?

Uppstår måhända det företagsekonomiprofessorn Nils Brunsson kallar ”institutionell förvirring” – en förvirring kring vad som är lämpligt att ta sig för?

Vår omvärld i form av granskande media/forskare kan ibland hjälpa organisationen att bli vassare och ”tvingas” återuppta sitt uppdrag/vision. Men sådana ambitioner kan lätt raderas av ett så kallat mediedrev.

Utbildning – av vem, i vad och hur?

Funderingar kring civilsamhällets professionalisering innebär också funderingar kring vem som anses vara professionell och vad det är för typ av kunskap som ”räknas” internt som externt. De som välkomnar professionalisering välkomnar i regel utbildning av olika slag. Men vem är det som ska utbildas och i vad?

Här märks en tendens att premiera tjänstepersoner framför förtroendevalda och ideellt arbetande medlemmar. Men kanske är det en helt avgörande strategisk fråga

Avslutande reflektioner

att skapa eller fortsätta att stödja särskilda utbildningsprogram för de senare – förtroendevalda och ideellt arbetande medlemmar, t ex på universitetet eller i vidareutbildningsorganisationer som Ideell Arena?

Rekrytering, personalstrategi och stödstrukturer

Funderingar kring civilsamhällets professionalisering innebär också funderingar kring personalstrategi och rekrytering. Blir styrelsearbetet eller det ideella vardagsarbetet alltför krävande om krav ställs på att ”leverera mer” med ”högre kvalitet” eller liknande? Bör de förtroendevalda då kanske arvoderas som extra motivation att arbeta ”professionellt”? Bör det rentav ställas krav på formell utbildning av något slag vid rekryteringar? Eller är det tvärtom en risk när ”byråkratiskt kompetenta” ges förtur och de anställdas engagemang för organisationens syfte inte längre är avgörande för anställningen eller nominering och val?

Går det att värna frivilligarbetet och förenkla engagemanget genom att minimera administrationen hos de medlemmar som arbetar ideellt? Eller varför inte möta professionaliseringen genom att skriva ett tydligt kontrakt med de frivilliga?

Det gäller vidare att se upp, också vid inköp av till synes neutrala och underlättande stödstrukturer och managementteknologier av olika slag. Här uppstår nämligen en risk att ”tappa bort” kärnverksamheten bland ”alla modeller och digitala program”.

Men andra ser istället möjligheter. Kanske borde civilsamhället, likt många offentliga organisationer, gå samman och skapa en gemensam servicecentral? Visst borde det gå att utveckla egna system och modeller, anpassade för civilsamhället? För inte kan det vara en given motsättning mellan att värna särarten och att vara professionell, eller?

DELTAGARNAS AVSLUTANDE REFLEKTIONER:

"Viktigt för varje organisation och förening att värna sin särart och undvika fällan att hamna i likriktning på grund av externa krav."

"Stora kontra små organisationer/föreningars förutsättningar att matcha kravspecifikationen."

"Allt svårare att värna särart och ideologi och inte minst dess mervärde."

"Omvärldens krav på professionell och transparent verksamhet avseende exempelvis ekonomiuppföljning"

"Att riskerna är stora i professionaliseringen i civilsamhället."

"Vi behöver tillsammans i det civila samhället jobba mot bidragsgivare då vår särart är omistlig för ett demokratiskt, levande och gott samhälle."

"Svårt men nödvändigt att förklara civilsamhället mervärde. Vad skiljer oss från andra aktörer och varför behövs vi?"

"Professionaliseringen och dess utmaningar i att vara ett inkluderande och icke-diskriminerande civilsamhälle."

"Det verkar lätt att professionalisera bort både syfte och engagemang."

"Vi måste göra medvetna val och förstå dess konsekvenser. När ska vi professionalisera? Varför? Vilka konsekvenser får det för den enskilde, organisationen och samhället?"

Avslutande reflektioner

FRÅGOR FÖR VIDARE DISKUSSION I DIN ORGANISATION

Vad tänker ni om deltagarnas reflektioner?

Vad tänker ni om forskarreflektionen?

Vad tar ni till er av rapporten i sin helhet?

Metoder

FÖR ATT HITTA möjliga drivkrafter till professionalisering användes fiskbensdiagram under workshopen för att bena i orsakerna till det som kan tänkas driva på professionaliseringen. Denna metod passade bra i sammanhanget då den skapar en gemensam bild och svarar på frågor om (tänkbara) orsaker till ett tillstånd. Metoden innehåller många nyanser och används den fullt ut är meningen att gruppen också arbetar med att få fram förändrings- och förbättringsidéer till problemet. Under workshopen nöjde vi oss med att hitta orsaker till vad som driver professionaliseringen. Deltagarna delades in i fyra grupper utifrån de fyra definierade kategorierna av professionalisering som därmed blev problemet, fiskens huvud:

- Antalet personer med lön eller arvode ökar i civilsamhället
- Antalet personer med formell utbildning, kompetens och expertis ökar i civilsamhället
- Arbetet utförs mer effektivt och yrkesmässigt i civilsamhället
- Annan tänkbar betydelse och andra konsekvenser

En av fördelarna med fiskbensdiagram är att gruppen gemensamt identifierar grundorsaker och den gemensamma kompetensen i gruppen används. Diagrammet består av en ryggrad som i ena ändan har ett huvud där problemet skrivs in. Från ryggraden utgår ett antal fiskben, där tänkbara huvudorsaker till problemet sedan skrivs in. Genom att även använda mindre ben (som förgreningar från de huvudsakliga fiskbenen) kan orsaker brytas ner ytterligare. I diskussionen kring orsakerna kan hjälp tas genom sju M: management, människor, metoder, mätning, material, miljö, maskiner.

Metoder

Beskrivning:

1. Välj definition av professionalisering (huvud och ryggrad)
2. Använd blädderblock
 - Identifiera primära orsaker (fiskben)
 - Bryt ned primära orsaker i sekundära (mindre ben)
 - Och så vidare (om det är aktuellt)
3. Förbered presentation för de andra grupperna

Under workshopen användes även metoden brainwriting för att jobba med temat mota eller möta professionalisering. Deltagarna delades in i två grupper och fick var sitt tema att arbeta med: ”Mota professionalisering respektive ”Möta professionalisering”. Uppdraget för grupperna blev att generera idéer på det angivna temat. Metoden har flera fördelar som tillsammans gör den mer demokratisk då den ökar chanserna till deltagande på lika villkor från alla närvarande.

Metoden inleds av tyst skrivande på post-it-lappar, där var och en – extrovert som introvert, enskilt får skriva ner lika många idéer. Sedan är regeln att lika många idélappar från var och en som deltar kommer med i det fortsatta arbetet där gruppen tillsammans, men genom enskilt skrivande under tystnad, associerar vidare på allas idéer på nya post-it-lappar. Utgångspunkten är att släppa loss, försöka att inte vara för kritisk och dömande utan istället bejaka båda egna och andras uppslag. Gärna med humor. En gyllene regel enligt kreativitetforskningen lyder nämligen ”kvantitet ger kvalitet”.

Metoder

Beskrivning:

1. Skriv enskilt, under tystnad ner 10 egna idéer (på 10 post-it lappar, en på var lapp) på temat.
2. Varje deltagare väljer sedan ut sina tre mest intressanta idéer.

*När alla valt ut sina tre favoritidéer avbryts tystnaden.
Tre varv av associationsarbete inleds.*

3. Person 1 läser upp sin första idé varvid övriga i gruppen associerar vidare på idén på var sin egen lapp, under tystnad och utan att kommentera eller läsa upp idéerna. Dessa nya lappar läggs i en hög i mitten.
4. Sedan är det person 2s tur, osv tills alla läst upp och fått associationer kring sin första idé.
5. Efter det följer ytterligare två varv laget runt tills allas tre idéer fått associationer.
6. När grupperna genererat var sin stor hög av idé- och associationslappar är uppdraget att kategorisera alla lappar och formulera, först 4-5 huvudteman och att sedan välja ut de två mest relevanta kategorierna.
7. Som avslutning presenterar grupperna för varandra hur de upplevt idégenereringsprocessen och vilka två kategorier de fastat vid och varför.

Vidare läsning

ALEXIUS, S. & CISNEROS ÖRNBERG, J. (2015). Mission(s) impossible? Configuring values of state-owned enterprises. *International Journal of Public Sector Management*, ISSN 0951-3558. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/IJPSM-08-2015-0151/full/html>

Ovanstående tips på vidare läsning handlar om när och hur ett professionellt förhållningssätt kan bli ett för-givet-taget ”metavärde” som påverkar styrning och uppföljning

EXPERTSAMHÄLLET, Kurage nr 33.

<https://idealistas.se/kategori/nr-33-expertsamhallet/>

SEGNESTAM LARSSON, O. RED. (2015) Förtroendevald: Åtta forskare om möjligheter och utmaningar för förtroendevalda i ideell sektor. Stockholm: Idealistas förlag.

SÖKES: IDEELL KOMPETENS, Kurage nr 13.

<https://idealistas.se/kategori/kurage-nr-13-sokes-ideell-kompetens/>

VON ESSEN, J, JEGERMALM, M OCH SVEDBERG, L. (2015) Folk i rörelse: medborgerligt engagemang 1992-2014. Stockholm: Institutionen för socialvetenskap, Ersta Sköndal högskola. <http://www.ideellarena.se/lastips/folk-i-rorelse-medborgerligt-engagemang-1992-2014/>

Vi som var med

Tack till alla deltagare för engagemang, kunskap och erfarenheter

Angelika Molander, lokal ordförande
Anna Rydborg, förbundsordförande
Elisabeth Lundgren, förändringsledare
Johan Sverker, senior rådgivare
John Staffas, regionchef
Katarina Gustafsson, programansvarig
Kjell-Åke Waldner, hemvistledare
Mari Pennanen, verksamhetsledare
Mats Johnsson, förbundssekreterare
Mikael Willborg, digital utveckling
Ola Segnestam Larsson, forskare
Rebecka Svensén, kommunikationsansvarig
Susanna Alexius, forskare
Susanna Sonander, utvecklingschef

Lärarförbundet
Riksförbundet Unga Musikanter
Amnesty International Sweden
PwC
Studieförbundet Bilda Mitt
Ideell Arena
Sensus studieförbund
Förbundsarenan (Finland)
Vårdförbundet
Lärarförbundet
Ersta Sköndal Bräcke högskola
Folkbildningsrådet
Stockholms Universitet/SCORE
Svenska Röda Korset

Vi som var med

Tack till forskarna för inspel, fakta och tankar

Johan von Essen
Susanna Alexius

*Ersta Sköndal Bräcke högskola
Stockholms Universitet/SCORE*

Tack till arrangörerna av Fenix Alumni träffen

Katarina Gustafsson
Ola Segnestam Larsson
Susanna Alexius

*Ideell Arena
Ersta Sköndal Bräcke högskola
Stockholms Universitet/SCORE*

Vi som var med

**Ideell Arena är ett samarbete
mellan över 100 riksorganisationer
i det svenska civilsamhället**



IDEELL ARENA

Utgångspunkten för samarbetet är att en stark och levande ideell sektor bidrar till ett öppet och demokratiskt samhälle. För att uppnå det behövs ständig utveckling och användning av ny kunskap. Genom samarbetet möjliggör Ideell Arena utveckling, spridning och användning av kunskap.

För att göra verklighet av samarbetet och stärka den ideella sektorns ledarskap utvecklar vi högkvalitativa utvecklingsprogram för förtroendevalda och ledande tjänstepersoner. Vi främjar kunskapsutvecklingen kring den ideella sektorn och dess ledarskap genom att initiera forsknings- och utvecklingsprojekt och vi verkar för ett ökat samarbete mellan forskare, universitet, högskolor, folkbildning och de ideella organisationerna. Slutligen skapar vi mötesplatser för erfarenhetsutbyte mellan förtroendevalda och ledande tjänstepersoner inom ideell sektor.

Tillsammans representerar Ideell Arenas partners en mångfald av organisationer inom ideell sektor. Här möts studieförbund, miljörörelse, idrott, rättighetsorganisationer, kultur, brukarrörelse, biståndsorganisationer, friluftsliv, fackföreningar och arbetsgivarorganisationer, nykterhetsrörelse, sociala insatser och många fler.