

FÖRENING I FÖRÄNDRING

**Intervjustudie om hur kulturföreningar administreras och evalueras
i en föränderlig värld**

Tomas Järvinen
Magisteravhandling
Sibelius Akademin
Arts Management
2011

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

1	INTRODUKTION.....	1
1.1	BAKGRUND.....	1
1.2	SYFTE, FRÅGESTÄLLNINGAR OCH TILLVÄGAGÅNGSSÄTT.....	2
1.3	OMFATTNING OCH CENTRALA BEGREPP.....	4
	1.3.1 TREDJE SEKTORN.....	4
	1.3.2 KULTURFÖRENING.....	5
	1.3.3 ADMINISTRATION.....	6
	1.3.4 EVALUERING.....	7
1.4	PROBLEMOMRÅDE.....	8
1.5	FORTSATT DISPOSITION.....	9
2	TEORETISKA UTGÅNGSPUNKTER.....	11
2.1	GRUNDUTVECKLING.....	11
	2.1.1 GOD ADMINISTRATION.....	11
	2.1.2 OMVÄRLDEN OCH FÖRENINGEN.....	14
	2.1.3 KVALITETSSTRÄVAN.....	16
	2.1.4 MISSION OCH VISION.....	17
	2.1.5 ANPASSNING AV STRATEGIER.....	18
2.2	FORTLÖPANDE UTVECKLING.....	19
	2.2.1 ATT DEFINIERA SITUATIONEN.....	20
	2.2.2 ATT EVALUERA OCH UTFORMA EN FÖRÄNDRINGSSTRATEGI.....	21
	2.2.3 ATT TILLÄMPA EN FÖRÄNDRINGSSTRATEGI.....	22
	2.2.4 UPPREPNING AV PROCESSEN.....	23
2.3	EVALUERINGSMETODER.....	24
2.4	DEN LÄRANDE ORGANISATIONEN.....	27
2.5	TIDIGARE FORSKNING.....	29
2.6	EN SAMMANSTÄLLNING AV TEORIER.....	30
3	BESKRIVNING AV FORSKNINGSPROCESSEN OCH METODERNA..	34
3.1	ANSATSEN.....	34
	3.1.1 METODANSATS.....	34
	3.1.2 FORSKNINGANSATS.....	35
3.2	URVAL AV ORGANISATIONER OCH INTERVJUPERSONER.....	37
3.3	DATAINSAMLING.....	40

3.4	BEARBETNING OCH ANALYS AV DATA.....	43
3.5	FORSKNINGSETISKA FRÅGOR.....	44
3.6	TROVÄRDIGHET.....	45
4	EN PRESENTATION AV INTERVJUORGANISATIONERNA.....	51
5	ANALYS OCH RESULTAT.....	53
5.1	VILKA FÖRÄNDRINGAR I OMVÄRLDEN PÅVERKARVERKSAMHETSFÖRUTSÄTTNINGARNA?.....	53
	5.1.1 EKONOMISKA TRENDER.....	53
	5.1.2 TEKNOLOGISKA FRAMSTEG.....	54
	5.1.3 KULTURELLA OCH SOCIALA TRENDER.....	55
	5.1.4 DEMOGRAFISKA FÖRÄNDRINGAR.....	57
	5.1.5 ÖVRIGA SAMHÄLLELIGA FÖRÄNDRINGAR.....	58
	5.1.6 SAMMANFATTNING AV FÖRÄNDRINGAR.....	60
5.2	HUR ANPASSAR SIG KULTURFÖRENINGAR TILL FÖRÄNDRINGAR?.....	62
5.3	HURUDANA EVALUERINGSMETODER ANVÄNDER KULTURFÖRENINGARNA?.....	65
5.4	HUR PÅVERKAR EVALUERINGSMETODERNA ELLER ANVÄNDNINGEN AV STRATEGIER UTVECKLINGEN AV IDÉER?.....	68
6	SLUTSATSER OCH DISKUSSION.....	74
6.1	SAMMANFATTNING AV FORSKNINGSPROCESSEN.....	74
	6.1.1 UPPFÖLJNING OCH EVALUERING AV METODER FÖR UTVECKLINGSARBETE I KULTURFÖRENINGAR.....	74
	6.1.2 BIDRAG TILL KUNSKAPEN OM ORGANISATIONERS FUNKTIONSSÄTT GENERELLT.....	78
	6.1.3 AVHANDLINGENS INRE OCH YTTRE VALIDITET.....	80
6.2	FÖRSLAG PÅ FORTSATT FORSKNING.....	81
7	REFERENSER.....	83
8	BILAGOR.....	87
8.1	INTERVJUFRÅGOR.....	87
8.2	UTFÖRDA INTERVJUER.....	89

TABELLER OCH DIAGRAM

TABELL 1: EN ÖVERSIKT AV EVALUERINGSMETODERNA.....	32
TABELL 2: INFORMANTERNAS SYN PÅ FÖRÄNDRINGAR.....	60
DIAGRAM 1: FÖRÄNDRINGARNAS PÅVERKAN.....	62
DIAGRAM 2: EN ÖVERSIKT AV ANVÄNDA EVALUERINGSMETODER.....	66
DIAGRAM 3: ANVÄNDNINGEN AV FLERÅRSPLANER.....	70



PL 86

00251 HELSINKI

p. 020 75390

ABSTRACT Thesis Written work

Title	Number of pages
AN ASSOCIATION IN CHANGE Interview study about how cultural associations are administrated and evaluated in a changing world	91
Author	Semester
Tomas Järvinen	Fall 2011
Degree Programme	Programme option
Degree in Arts management	Arts management
Abstract <p>Cultural associations face several challenges in a world where commitment towards voluntary work decreases and the demands on good service increases. In a world that also seems to be changing at an accelerating pace, it is important to keep up. In my thesis I have therefore focused on what kind of analysis of the environment and / or performance evaluation cultural associations in Finland uses, and how it manifests itself in continuing operations. The thesis aims at knowledge contribution on two levels: 1) monitoring and evaluation of methods for the development of cultural associations, and 2) how organizations function in general.</p> <p>The thesis aims to achieve a comprehensive understanding of a situation through a qualitative approach. The theoretical starting points of this thesis contains the theory of management and evaluation in both the private and third sectors. I highlight five different standardized methods of evaluation (ie SWOT analysis) and compare these approaches with the routines of the 10 interviewed cultural associations. For the thesis I interviewed 10 associations, seven Swedish and three Finnish.</p> <p>The thesis shows that standardized methods for evaluation are the associations quite distant. However, the formal and informal methods these associations use are elements of the standardized methods presented in this thesis. The cultural associations are also quite aware of their environment and its changing nature.</p>	
Keywords Third sector, cultural association, administration, evaluation, changes.	



PB 86

00251 HELSINGFORS

tfn +358 20 753 90

ABSTRAKT Avhandling Skriftligt arbete

Avhandlingens namn	Sidoantal
FÖRENING I FÖRÄNDRING	91
Intervjustudie om hur kulturföreningar administreras och evalueras i en föränderlig värld	
Avhandlingsutarbetarens namn	Termin
Tomas Järvinen	hösttermin 2011
Utbildningsprogram	Inriktningsalternativ
Utbildningsprogrammet för konstförvaltning	Arts Management
Sammanfattning	
<p>Kulturföreningar står inför utmaningar i en värld där frivilligt engagemang minskar och kraven på servicenivån ökar. I en värld som dessutom i allt snabbare takt verkar förändras, är det viktigt för tredje sektorns aktörer att hinna med.</p> <p>Avhandlingen har därför fokuserat på hurudan omvärldsanalys och/eller prestationsevaluering kulturföreningar i Finland använder sig av, samt hur det tar sig i uttryck i den fortsatta verksamheten. Avhandlingen syftar till kunskapsbidrag på två plan; 1) uppföljning och evaluering av metoder för utvecklingsarbete i kulturföreningar, och 2) bidrag till kunskapen om organisationers funktionssätt generellt.</p> <p>Avhandlingen siktar på att nå en djupgående förståelse av en situation genom en kvalitativ ansats. De teoretiska utgångspunkterna för denna avhandling innehåller teori om administration och evaluering både i privata och tredje sektorn. Jag lyfter fram 5 olika standardiserade evalueringsmetoder (ex. SWOT-analysen) och jämför dessa tillvägagångssätt med de rutiner de 10 intervjuade kulturföreningarna har. För avhandlingen har 10 föreningar intervjuats, 7 svensk- och 3 finskspråkiga.</p> <p>Avhandlingen visar dock att standardiserade evalueringsmetoder är kulturföreningar rätt fjärran. Däremot är de formella och informella metoder som föreningarna använder sig av element av de i avhandlingen presenterade evalueringsmetoder. Föreningarna är därutöver rätt varse om sin omgivning och dess föränderliga natur.</p>	
Sökord	
Tredje sektorn, kulturföreningar, administration, evaluering, förändringar.	

1 INTRODUKTION

1.1 BAKGRUND

Föreningar har ett förflutet på ca 150 år i Finland. Detta gäller även föreningar inom kultursektorn. Alla föreningar hör till det som kallas tredje sektorn eller medborgarsamhället. När tiderna förändras kan man fråga sig om föreningarna hänger med. Om de inte gör det, kan det bero på det frivillig arbete som förväntas av medlemmarna, som tidvis uteblir och tidvis inte kan mäta sig med den expertis exempelvis den privata sektorn kan erbjuda. Därför är det viktigt att ideligen undersöka hur man inom den kulturella tredje sektorn möter de krav på servicenivå som omgivningen ställer. Målsättningen med den här studien är att skapa en diskussion kring kulturföreningarnas nuläge och framtid.

Kulturföreningar står inför utmaningar som bl.a. beror på att folks motiv för att engagera sig i föreningar och förbund har förändrats. Kraven på det innehåll som föreningarna erbjuder har också stigit. En förening som är skapad för ett annat tidevarv kan ha svårigheter både med att göra nödvändiga analyser av dagsläget och i att framstå som ett lockande alternativ för potentiella medlemmar. Ändrade finansierings- och verksamhetsrutiner höjer också kraven på ökad professionalitet internt inom organisationerna när det gäller t.ex. att formulera projekt, administrera extern finansiering och hantera anställningar.

Hur kulturföreningar klarar av framtidens krav är ett intressant studieobjekt, då man alltför sällan forskat i detta ur ett samhällsligt perspektiv. Det finns en del studier i hur vissa föreningar tillgodoser den egna medlemskårens behov – som exempelvis den nyss utgivna studien om kulturföreningar i Finland; *Kulttuurialan kolmas sektori* (Kosonen H. & Pekkarinen, H., 2010), men flertalet negligerar det bredare perspektivet som omvärlden erbjuder. Medlemskåren är ändå en del av samhället och för att utveckling skall ske och nya medlemmar hittas bör man vara varse om hur omvärlden reagerar på kulturföreningen.

Enligt Kosonen och Pekkarinen (2010, s. 9) har forskning påvisat att antalet kulturföreningar växer och att det bland grundade föreningar under 1990 och 2000-talet

faktiskt främst handlat om antingen kultur- eller sportföreningar. Tillväxten av föreningar verkar vara global (Hudson, 2003, s. 22). Men med ett ökat krav på samarbeten över sektorgränser, behov av köptjänster och serviceavtal verkar det som om gränserna sektorerna emellan utplånas, och kraven på de olika sektorerna jämsställs (Kosonen & Pekkarinen, 2010, s. 12-13). Man har även börjat prata om en ny sektor; hybridsektorn.

För att kunna möta de här utmaningarna måste föreningarna ha förmåga att uppfatta förändringarna i sin verksamhetsmiljö, se möjliga vägar in i framtiden, planera sin verksamhet framtidsorienterat och anpassa sig till förändringarna och förnya sig (Kosonen & Pekkarinen, 2010, s. 13). I den snabbt föränderliga omvärlden är de aktörer framgångsrikast som kan utnyttja de möjligheter förändringarna erbjuder. Cotter (1995, s. 21) uttrycker samma sak så här: ”*The first law of the jungle is that the most adaptable species are always the most succesful. In the struggle for survival, the winners are those who are most sensitive to important changes in their environment and quickest to reshape their behaviour to meet each new environmental challenge*”.

1.2 SYFTE, FRÅGESTÄLLNINGAR OCH TILLVÄGAGÅNGSSÄTT

Avhandlingens syfte är att utreda om kulturföreningar i Finland använder sig av omvärldsanalys och/eller prestationsevaluering samt hur det tar sig i uttryck i den fortsatta verksamheten. Avsikten med denna utredning är i första hand att skapa ett kunskapsunderlag för vidare diskussioner och beslutsfattande om organisering och finansiering av kulturföreningar.

Undersökningen kommer att förverkligas genom en intervju av 10 kulturföreningar. Intervjuerna riktar sig både till svenskspråkiga (7) och finskspråkiga (3) föreningar. Med utgångspunkt i intervjuerna, tidigare undersökningar och litteratur skriver jag min avhandling med en hermeneutisk metod som handlar om att tolka och förstå intervjuobjektens erfarenhet av studiens tema. På grund av den redan tidigare nämnda svårigheten att definiera kulturföreningar valde jag att intervjua en bred mångfald av dylika föreningar. Intervjuerna var fokuserade på en föränderlig omvärld samt administration av förändring. Jag är intresserad av avgränsningar och definitioner,

exempelvis begreppen frivillighet och kvalitet, hur dessa kan ta sig i uttryck i en kulturförening.

Intervjuresultaten jämförs med aktuella teorier om administration av både icke-vinstbringande (tredje sektorn) och vinstbringande (privata sektorn) organisationer. Jag vill jämföra teoretiska tillvägagångssätt med den rådande praxisen. Tiderna förändras och vissa organisationsmodeller eller verksamhetsformer kan bli föråldrade – samtidigt som krav som är vanliga inom privata sektorn inte kanske går att tillämpa på samma sätt på tredje sektorn. Privata sektorn tävlar numera tidvis om samma saker som tredje sektorn, varför det finns ett behov av effektivisering (Hudson, 2003, s. 15).

Sektoröverskridande samarbetsmöjligheter kryper fram - så som privat-offentlig partnerskap. Möjligheterna är många. I detta läge är det av intresse att systematisera för- och nackdelar med olika tillvägagångssätt och att ge möjligheter för tredje sektorns kulturföreningar att lära sig av varandra och andra sektorer.

Intresse riktas mot följande frågeställningar:

- i) Vilka förändringar i omvärlden påverkar verksamhetsförutsättningarna?
- ii) Hur anpassar sig kulturföreningar till förändringar?
- iii) Hurudana evalueringsmetoder använder kulturföreningarna?
- iv) Hur påverkar evalueringsmetoderna eller användningen av strategier utvecklingen av idéer?

För att besvara dessa frågor undersöker jag med hjälp av intervjuer kulturföreningars uppfattningar om föreningsarbetet och utveckling av verksamheten, liksom föreningarnas upplevelser av förväntningar på dem.

Avhandlingen syftar till kunskapsbidrag på två plan:

- a) Uppföljning och evaluering av metoder för utvecklingsarbete i kulturföreningar. Det torde leda till att vissa metoder kan förädlas och tydliggöras, såväl när det gäller konkreta tillvägagångssätt som förståelse av de mekanismer som är

kritiska för hur metoden fungerar.

- b) Kunskap om organisationers funktionssätt generellt. Kunskap om de sociala mekanismer som aktualiseras när kulturföreningarnas traditionella kultur samt yrkesgrupper konfronteras med krav på utvecklad administration.

1.3 OMFATTNING OCH CENTRALA BEGREPP

Undersökningen avgränsas till den kulturella ideella sektorn och fokuserar på fristående ideella föreningar och förbund. Verksamhet kan ta en mängd olika former, men den här avhandlingen inriktar sig huvudsakligen på icke-vinstdrivande verksamhet, och eftersom fallstudierna är föreningar som arrangerar kulturell verksamhet, kommer även fokuset att ligga på just kulturföreningar. Man har forskat väldigt lite om de finländska kulturföreningarna, eller den kulturella tredje sektorn (Kosonen & Pekkarinen, 2010, s. 6) varför jag anser det nödvändigt att precisera forskningsobjektet i avsnitt 1.3.2.

När det gäller kulturföreningar kan man ha många olika perspektiv som utgångspunkt, t.ex. styrelsens, tjänstemannens, medlemmens eller den sociala omgivningens. I den här avhandlingen kommer jag att koncentrera mig på tjänstemannens och/eller ordförandes synvinkel. I avhandlingen avser jag med begreppen *föreningen* och *tjänsteman/ordförande* samma sak, d.v.s intervjuobjektet. Tjänstemännen och/eller ordföranden som intervjuats står alltså för de åsikter föreningen förknippas med i den här avhandlingen.

Avhandlingen gör inte anspråk på att ge en representativ bild av kulturföreningarnas uppfattningar rent generellt, utan är ett exempel på och en beskrivning av hur det kan vara att arbeta i en kulturförening i början av 2010-talet. Därigenom kan de resultat som framkommer i studien vara relevanta och bekanta för andra kulturföreningar, även om de konkreta exemplen inte är de samma.

1.3.1 Tredje sektorn

Den klassiska samhällsekonomin består av 3 sektorer: privata sektorn (näringsverksamhet), offentliga sektorn (kommuner) och tredje sektorn – som alltså ofta

betecknas som den icke-vinstbringande och allmännyttiga sektorn (Hudson, 2002, s. xv; Chong, 2002, s. 7-8). Begreppet tredje sektorn inbegriper utöver föreningar även stiftelser. Organisationssociologen Amitai Etzioni (1966, s. 145) fäste redan på 1960-talet uppmärksamhet vid organisationslivet som en gråzon mellan den statliga och den ekonomiska delen av samhället, och professor Voitto Helander (1998, s. 51-52) behandlade år 1998 begreppet ”tredje sektorn” utförligt i boken ”Kolmas sektori”.

1.3.2 Kulturförening

Någon exakt definition på kulturförening är dessvärre svårt att ge, icke minst på grund av att branschen inte har någon samlande centralorganisation som sammanställer information (jfr idrott och Suomen Liikunta ja Urheilury) (Kosonen & Pekkarinen, 2010, s. 7). Enligt Kosonen och Pekkarinen (ibid) har man dock registrerat 22 800 föreningar inom kulturbranschen under perioden 1919 – 2002 vilket utgör 32 % av totalantalet föreningar i Finland. 87 % av kulturföreningarna finns i städer. Kulturföreningar verkar vara aktiva främst i städer enligt de uppgifter som Statistikcentralen (2010, internetkälla) producerat. Där framkommer det att omsättningen av kultur- och massmediebranscherna fördelat per invånare är störst i huvudstadsregionen, drygt 2 500 euro, när medeltalet för hela landet år 2007 låg på 930 euro.

Med kulturföreningar avser man i flesta fall, men inte uteslutande, en organisation där nybörjare och mer eller mindre professionella kulturutövare möts för att utveckla ett gemensamt intresse, och arbeta tillsammans som ett nätverk för att nå ut med sitt kulturarbete med vikten på frivillighet (Kosonen & Pekkarinen, 2010, s. 8). Bland de anställda involverade i administrativt arbete inom kulturorganisationer har många en bakgrund inom konsten, varför det existerar en förståelse för den kreativa processen och vikten i att kunnigt folk anställs (Townley & Beech, 2010, s. 210).

Med begreppet *kultur* avses i enlighet med Svenska Akademiens Ordbok (2010) i denna avhandling främst estetisk, litterär, scenisk kultur och musik

Med begreppet *förening* avses enligt Patent- och registerstyrelsen (2011, internetkälla) en ”*sammanslutning på permanent basis som grundas av flera personer eller sammanslutningar som har rättskapacitet för genomförande av ett gemensamt ideellt syfte*”. Enligt Amitai Etsioni (1966, s. 9) handlar det om ”*sociala enheter (eller mänskliga gruppbildningar) som avsiktligt konstrueras och rekonstrueras för att uppnå speciella mål*”. Föreningarnas målsättningar är i regel etiska och samhällliga (Kosonen & Pekkarinen, 2010, s. 8). Verksamheten är demokratisk och baserar sig på medlemskap. Föreningen möjliggör en verksamhet som är organiserad (Harju, 2004, s. 22). Men utan personer som agerar i ett allmännyttigt intresse är organisationen naturligtvis enbart en teoretisk ram för en möjlig verksamhet.

1.3.3 Administration

Avhandlingen fokuserar på administration av kulturföreningar. Enligt Dan Martin (1998, s. 128, se Chong, 2002, s. 7-8) består administration traditionellt sett av fem olika funktioner; planering, organisering, rekrytering, övervakning och kontroll. Hagoort (2003, s. 195) definierar administration med fyra roller; ledare, manager, entreprenör och arbetsgivare. Rollerna överlappar varandra, men beroende på organisation kan tyngdpunkten ligga på någon eller några av dessa fyra roller.

Administration sker på olika nivåer; 1) den operativa nivån, 2) administrativa nivån och 3) strategiska nivån (Byrnes, 2003, s. 8). Den operativa nivån ansvarar för att den dagliga verksamheten (exempelvis byggande av kulisser till en teaterproduktion) förverkligas enligt direktiv av den administrativa nivån. Den administrativa nivån ansvarar för att beslut som den strategiska nivån gjort blir förverkligade genom att planera i detalj och delegera till den operativa nivån. Den strategiska nivån ansvarar för helheten; att verksamheten är i linje med organisationens mission. Evalueringen sker på denna nivå. Ledande tjänstemän förknippas oftast med den strategiska nivån. Arbetet som den strategiska nivån utför sker i samråd med organisationens styrelse, som också i sista hand tar besluten. Den här avhandlingen behandlar främst den strategiska nivån av administrativt arbete, då begreppet administration förekommer.

Townley och Beech (2010, s. 210) anser i sin tur att begreppet administration

(management) syftar samtidigt på a) aktiviteten, b) rollen och c) personen. Begreppet omfattar delvis (a) alla inblandade i aktiviteten att skapa och organisera, men även på (b) rollen som ledare - som i sin tur har en inneboende status för personen ifråga att ge order och tillrättavisning ifall dessa inte efterföljs. Statusen kan även skapas av en ekonomisk satsning, varpå det även finns ett krav på avkastning. I det här fallet kan även en avsaknad av kreativitet förekomma, varpå det (c) ekonomiska ägarskapet är den enda grunden till ledarskap. Den sistnämnda rollen är dock inte elementär i denna studie, då forskningsobjekten är icke-vinstbringande föreningar där denna typ av satsningar är obefintliga. Likaledes är aktiviteten inte viktig i denna avhandling, då de administrativa besluten tas av administratören, d.v.s. (2) rollen, eller organisationens ledare.

Ledarskap och administration är inte en och samma sak, men de överlappar varandra och gränsen begreppen emellan är ett ämne för ständig dispyt (Yukl, 2006, s. 5; Haagort, 2003, s. 195). Man kan vara en ledare utan att vara en administratör (exempelvis informell ledare) och administratör utan att ha någon att leda. I denna avhandling är skillnaden dock oväsentlig, då kulturföreningarna i fokus är definierade och eventuella skillnader i administrationen och/eller ledarskapet inte torde påverka möjligheten att evaluera.

1.3.4 Evaluering

Prestationsevaluering betyder i praktiken den långsiktiga och helhetsmässiga utvecklingen organisationen och dess huvudsakliga tjänster har (Hudson, 1995, s.174). Den svarar på frågor som till exempel: *Vad har organisationen och dess tjänster uppnått? Har tidtabellen för introduceringen av överenskomna utvecklingar hållit? Vilken åsikt har finansiärerna och kunderna av tjänsterna? och är tjänsterna prisvärda?*

Man bör följa upp sin verksamhet – att evaluera effektiviteten ger möjlighet till förbättring och en högre effektivitet i ledandet av organisation i förändring (Hagoort, 2003, s. 94-95; Byrnes, 2003, s. 67-75). Man måste kunna ställa frågor som till exempel: *Vad definierar framgången i verksamheten? Varför har man inte nått*

framgång? Varför har planerad verksamhet inte förverkligats? och Varför har oplanerade verksamheter förverkligats?. Svaren ger nämligen en strategisk profil på föreningen och genom den är det möjligt att bilda en uppfattning om man har en strategi som passar den omgivning föreningen agerar i.

Jag introducerar evalueringsmetoder närmare i avsnitt 2.3.

1.4 PROBLEMOMRÅDE

Tredje sektorn definieras i vanliga fall av organisationer vars målsättningar är sociala framom ekonomiska (Hudson, 2002, s. xv). Enligt Finlands inkomstskattelag (1992, 22 §) anses ett samfund allmännyttigt då:

1. det verkar enbart och omedelbart för allmän fördel i materiell, andlig, sedlig eller samhällelig bemärkelse,
2. dess verksamhet inte enbart gäller begränsade personkategorier,
3. det inte genom sin verksamhet bereder dem som är delaktiga i samfundet ekonomisk förmån i form av dividend eller vinstandel eller i form av sådan lön eller annan gottgörelse som är större än skäligt.

Det betyder dock inte att en förening per automatik är allmännyttigt, utan föreningen bör kunna uppfylla de ovan nämnda kraven (Gripenberg, 2011, s. 220). Därtill är inte gränsdragningen mellan allmännyttig (eller ideell) verksamhet entydig.

Näringsverksamhet är möjlig inom ramarna för allmännyttighet, men kan tolkas skattepliktig ifall den anses vara ”*kontinuerlig, planmässig och självständig verksamhet som riktar sig till en obegränsad eller bredare kundgrupp och som innehåller företagsrisk*” (ibid, s. 221). Allmännyttigheten avgörs av skattemyndigheterna från fall till fall.

Av de kulturföreningar som står i fokus i denna avhandling finns två (Luckan i Helsingfors, Västnyländska Kultursamfundet) som har en del av verksamheten skattebelagd; biljettförsäljningen. Därtill finns en (Finländsk Nöjesutveckling) vars hela verksamhet anses som näringsverksamhet, d.v.s. icke-allmännyttig. Därför är inte

begreppet ”icke-vinstbringande” helt problemfri i denna avhandling. Större delen av verksamheten som arrangeras av föreningarna i fokus är dock allmännyttig, varför jag har valt att definiera målgruppen som just sådan.

Dessutom är det värt att notera att de standardiserade metoder som används för evaluering – som är studiens grundsyfte – är utvecklade för privata sektorn (exempelvis Balanced scorecard) (Hudson, 2002, s. 180). Därför behöver inte alla metoder fungera lika effektivt i en sektor som huvudsakligen inte koncentrerar sig på den ekonomiska vinsten. Kravet på tredje sektorn verkar dock öka på från allmänheten och från myndigheter varför metoder som utvecklats för privata sektorn kunde åtminstone undersökas ifall de effektiverar verksamheten även inom tredje sektorn (Kosonen & Pekkarinen, 2010, s. 13). Det är ändå värt att notera att tredje sektorn traditionellt inte upplever marknadsekonomin som sitt element, och metoder som hör till den känns främmande (ibid, s. 12). På grund av tankebanor som exempelvis ”konst för konstens skull” är det kulturella fältet annorlunda, om än aldrig helt och hållet självständigt från ekonomiska principer (Townley & Beech, 2010, s. 108-109).

Litteraturen som används i denna studie är till större delen baserad på 3 studier; Aaro Harjus *Järjestön kehittäminen* (2004), Mike Hudsons *Managing without profit: The art of managing third-sector organizations* (2002) och Robert A. Patons och James McCalmans *Change Management; a guide to effective implementation* (2008). Därtill förekommer naturligtvis en del andra källor som används i mindre grad. Frågan är då större delen av litteraturen är studier utförda i icke-finländsk kontext, ifall detta skapar problem för appliceringen av nämnda studiers resultat i finsk kontext? Mitt primära syfte behandlar jag genom att presentera olika evalueringsmetoder varav flertalet är specifikt framtagna för tredje sektorn – om än som tidigare nämnt, utvecklade för privata sektorn. Jag behandlar dessa frågeställningar i den teoretiska referensramen. I empirin studerar jag 10 organisationer, hur dessa evaluerar verksamheten och i det stora hela administrerar föreningar i den föränderliga världen.

1.5 FORTSATT DISPOSITION

Föreliggande avhandling omfattar 8 kapitel. I första kapitlet ger jag en kortfattad

bakgrund och sätter in studien i en vidare kontext.

I det andra kapitlet presenteras studiens teoretiska utgångspunkter och en rad teoretiska begrepp, såsom evaluering, som senare används i tolkningen och analysen av studiens resultat.

I kapitel 3 beskriver jag metoden för dataproduktion och studiens genomförande. Här resonerar jag även kring de etiska överväganden som forskningsprocessen har inneburit samt frågor om resultatens giltighet.

Det fjärde kapitlet omfattar en presentation av fallorganisationerna, d.v.s. kulturföreningarna.

I kapitel 5 konkluderas vad som är studiens huvudsakliga resultat och i kapitel 6 förs en avslutande diskussion kring dessa och förslag på fortsatt forskning.

Kapitel 7 består av referenser och kapitel 8 av bilagor.

2 TEORETISKA UTGÅNGSPUNKTER

Studiens utgångspunkt är att samhället ideligen förändras, som får implikationer för föreställningar om en förening som fortlöpande nyttig och ändamålsenlig. Utgående ifrån att föreningen kan gardera sig för framtida hot och axla framtida möjligheter med hjälp av evalueringsmetoder, presenteras grundelement för lyckad föreningsverksamhet i kapitel 2.1, grundutveckling. Evalueringsmetoder kan dock likaväl hjälpa föreningen i plötsliga situationer, varför kapitlet 2.2 fortlöpande utveckling presenterar ett annorlunda tillvägagångssätt. Ett axplock av evalueringsmetoder presenteras i kapitel 2.3. Innan den teoretiska delen summeras i kapitel 2.6, presenteras även modellen ”den lärande organisationen” i kapitel 2.4 och tidigare forskning i kapitel 2.5.

I följande avsnitt kommer jag alltså med hjälp av vissa för avhandlingen centrala begrepp att föra ett teoretiskt resonemang kring hur kulturföreningen kan bemöta framtidens utmaningar. Mike Hudson (2002, s. 251) uttrycker passande så här: ”*People forget that, for much of the time, many things are working well, and a natural desire to highlight problems may lead them to give undue emphasis to the difficulties*”.

2.1 GRUNDUTVECKLING

2.1.1 God administration

Då avhandlingens rubrik understryker förändring, är det värt att notera att administration och förändring enligt Paton och McCalman är liktydiga (2008, s. 3). Att administrera förändring är att evaluera, planera och tillämpa både operativt, taktiskt och strategiskt. Själva resultatet är och/eller beror på förändringen.

Man har definierat administration – eller ledarskap - på många olika sätt. Majoriteten av antaganden är att det innebär en process där man vid en preciserad uppgift fördelar resurserna för största möjliga effektivitet (Yukl, 2006, s. 20; Carnall, 2007, s. 148). Det finns dock många synsätt på exempelvis hur ledarskapet tar sig i uttryck, förmånstagare, utövande av ledarskap med mera. Ingen enskild ledarskapsteori täcker alla situationer. Det viktigaste enligt Yukl (2006, s. 20) är att de olika definitionerna ökar vår förståelse av ledarskapet. Då målsättningen med denna avhandling är att ge en inblick i

administration av förändring, väljer jag att definiera gott ledarskap vid situationer av förändring.

En ledare av en kulturorganisation är ansvarig för mycket mer än att enbart se till att organisationens olika tillställningar äger rum (Byrnes, 2003, s. 64). Ledaren måste vara varse om världen omkring och inom organisationen. Detta kan ske med hjälp av systematisk uppföljning av organisationen och dess omvärld. Samtidigt bör ledaren förstå att förändringar oftast äger rum plötsligt och tvingar organisationen att reagera likadant (ibid; Carnall, 2007, s. 148).

Förändringar kommer därutöver alltid att ske (Paton & McCalman, 2008, s. 5).

Teknologin, civilisationen och kreativiteten livnär en kontinuerlig förändring vars takt bara verkar öka. Ledarna blir betygsatta av hur snabbt och effektiv de kan administrera förändringen. Enligt Hudson (2002, s. 267) formar en framgångsrik ledare framtiden och anpassar sig till den rådande världsordningen. Clark och Clegg (2007, s. 78) i sin tur hävdar att framgångsrik administration har sin grund i intelligens och förmåga att fråga och lära sig. Förändringar i omgivningen sker ideligen, varför administration av förändring i praktiken betyder att man bör kunna kombinera en kontinuerlig förändring med den vardagliga verksamheten. Förändringar inom organisationen är måhända inte alltid initierade av ledaren, men denne kopplas alltid in i processen vid något skede (Yukl, 2006, s. 301). Dessutom är en organisationsförändring, vars syfte är att bättre möta förändringskraven, sannolikt inte framgångsrik utan ledarens stöd.

Att leda förändring kräver att man har klart för sig vilka huvudpunkterna är, men att man är flexibel med detaljerna (Hudson, 2002, s. 267). Därtill bör man förstå sig på och minska de involverades frustration inför en förändring, se till att man har styrelsens stöd att genomföra processen, förvänta sig kritik för tagna beslut och tillåta tid för reflektion över förändringen. Enligt Lowell och Joyce (2005, s. 24) bör man bevara det bästa från den traditionella strukturen, men bekräfta värdet av att ha kompetenser inom organisationen som är idésprutor och innovativa så att de sedan får arbeta tillsammans med jämlikar för att skapa nya värden för organisationen. Vidare skall man låta kompetenserna styra sig själva genom prestationsmätningar, protokoll, standarder,

värden och konsekvenser.

Grunden till god administration är alltså att kunna förutse förändringar genom att ideligen läsa signaler i omgivningen eller inom organisationen, kategorisera dem och göra de nödvändiga åtgärderna (Paton & McCalman, 2008, s. 37; Byrnes, 2003, s. 64-66; Carnall, 2007, s. 69; Yukl, 2006, s. 291). Problematiken med processen är det informationsöverflöd vi lever i. Därtill finns delade åsikter och snabbt passerande fenomen (Byrnes, 2003, s. 66). Patton & McCalman (2008, s. 102) och Hagoort (2003, s. 94) hävdar att administratörer bör ha ett systematiskt tillvägagångssätt ifall av plötsliga och kaotiska förändringar. Ett system kan erbjuda klarhet, förståelse och riktning. En övergripande och planerad förändring är svår att uppnå men inte omöjlig (Paton & McCalman, 2008, s. 9). Poängen är att inse att förändring är en ständigt pågående process och det är osannolikt att man når ett önskat slutresultat genom ett alltför färdigt planerat program.

Problem som man stöter på dessa dagar är komplexa och föränderliga (Carnall, 2007, s. 194). Men om man inte kan mäta dem har man ingen möjlighet att administrera dem. Dessutom är det i sista hand ledarens uppgift att tolka situationen på basen av de uppgifter som finns tillhanda och göra ett beslut ifall behovet är en förnyad organisationsstrategi eller en finslipning av den nuvarande (Yukl, 2006, s. 379-380). Därför är det väldigt viktigt att evaluera möjliga konsekvenser av alternativa lösningar, till exempel genom att använda sig av olika evalueringsmetoder.

God administration av förändring är någonting man lär sig bäst i praktiken, inte genom litteratur (Hudson, 2002, s. 268). Oberoende vilken metod som används är det troligt att ledaren möter hinder på vägen - ofta på grund av tidsbrist. Ett misslyckande upplevs alltför ofta som någonting negativt (Paton & McCalman, 2008, s. 135). Den nyttiga lärdomen ett misslyckande medför förbises; utveckling, förståelse och kunskap. Detta framkommer även ur tidigare forskning, som presenterade s i kapitel 2.5.

2.1.2 Omvärlden och föreningen

Om det förra avsnittet betonade förändringens betydelse för administration och ledarskap, ligger fokuset här på att definiera var eller på grund av vad förändringarna äger rum. Redan på 1960-talet skiljde Amitai Etzioni (1966, s. 78) på förändringar inom organisationen och förändringar i organisationens omgivning. Organisationens verksamhetsförutsättningar kan enligt Paton och McCalman (2008, s. 10) förändras exempelvis på grund av teknologin, kundernas förväntningar eller smak, konkurrensen, lagstiftningen, ekonomin, media och samhällets värderingar. Alla representerar yttre faktorer, d.v.s. omvärlden.

Organisationer som finansieras av försäljning är naturligtvis mest utsatta för förändringskrav (Hudson, 2002, s. 207). Marknaden, d.v.s. omvärlden, stipulerar förändringsbehovet i korrelation med organisationens överlevnad. Organisationer som är finansierade av fonder och donatorer överlever oftast även om det hade funnits ett krav på förändring eller att kvaliteten på servicen gått nedåt. I dylika organisationer är det viktigt att själv inse behovet av förändring och kontinuerlig evaluering, då det ingen stark marknadskraft påtvingar en extern prestationsutvärdering. Kulturföreningar kan gott anses som sådana organisationer. Men liksom påpekades tidigare, är föreningar aldrig ändå helt och hållet självständigt från ekonomiska principer (Townley & Beech, 2010, s. 108-109). I Finland har man rätt sent insett att det kulturella fältet de facto också är till en viss grad näringsverksamhet och inte enbart utbytesekonomi (understöd) (Kosonen & Pekkarinen, 2010, s. 11). Vissa principer av privata sektorn gäller således även tredje sektorn. Professor Saara Taalas (2009, Kosonen & Pekkarinen, 2010, s. 11) anser till och med att det vid sidan om de tre kända sektorerna håller på att skapas en fjärde; *hybridsektorn*. Hybridsektorn består av tredje sektorns föreningar var verksamhet förskjutits emot privata sektorn, dvs föreningar som agerar helt på marknadsekonomins villkor. Vilket i sin tur försvårar tolkningen på ett allmännyttigt samfund och begreppet icke-vinstbringande, vilket framlyftes redan i kapitel 1.4.

Oberoende av den nyssnämnda hybridsektorns existens, är kulturorganisationernas huvudfunktion att skapa strukturer och processer som stöder den kreativa processen, men som samtidigt hämtar inkomster som täcker kostnaderna (Townley & Beech, 2010, s. 106-107). Enligt Bourdieu (1993) är den kreativa branschen dock en omvänd

ekonomisk värld. Med individuell motivation, kollektiv struktur och dynamik är den här branschen ofta en ren motsats till affärsverksamheten. Men ändå går sektorn under näringsverksamhets principer och påverkas betydligt mera av omvärlden än vad man tidigare föreställt sig (Kosonen & Pekkarinen, 2010, s. 11). Enligt Harju (2004, s. 28) skall man dock inte införa privata sektorn prestationsångest i tredje sektorn. När verksamheten är mångfaldig är även resultaten det, och verksamheten lyckad när den uppnår de målsättningar man ställt upp för den. Hur som helst kan omvärlden komma att ställa varierande och till synes orimliga krav på kulturföreningen, då man inte har en enhetlig bild av hur föreningar agerar.

Man kan också fråga sig i viken grad kommersialismen påverkar innehållet i den kreativa branschen (Townley & Beech, 2010, s. 81). Hur påverkar omvärldens bild av kulturföreningens produkt själva produkten? Om undvikandet av kommersialism blir ett självändamål och konsumentens åsikt därför inte beaktas, påverkas väl slutprodukten ändå av kommersialism? Problematiken ökar då den kreativa produkten plötsligt blir en kommersiell succé; integriteten lider trots att produkten till en början ansågs fri från kommersialism (ibid, s. 82-83). Målgruppen måste vara stor nog att kunna stöda skapandet av konst, men liten nog att inte anses vara kommersiell. Och fortfarande styr kommersialismen verksamheten, ty detta fokus hade knappast varit aktuellt utan farhågorna av att anses kommersiell.

Att organisationernas omvärld, framom enbart organisationen och medlemmarnas behov (delvis samma) styr utvecklingen av sektorns framtid konstaterades redan av Amitai Etsioni (1966, s. 179) på 1960-talet. Tredje sektorn kan inte förvänta sig att på grund av en etisk sektorkaraktär kunna upprätthålla verksamhet som inte följer med samhällets utveckling (Kosonen & Pekkarinen, 2010, s. 11). Henry Mintzberg (Hagoort, 2003, s. 147) går rakt sak och anser till och med att man borde låta föreningar som förfaller dö ut hellre än att artificiellt ge dem nytt liv, exempelvis genom kontinuerligt understöd. På så sätt bereder man rum för nya initiativ. Att omvärlden påverkar kulturföreningarna i allra högsta grad råder det således inga tvivel om enligt de ovan nämnda forskarna.

Hur förändringarna i omvärlden påverkar organisationen varierar (Paton & McCalman,

2008, s. 21-23). Om det exempelvis handlar om en rent teknisk förändring, eller ett nytt ADB program, är lösningen oftast också konkret och lättlös. Det upptar inte mycket tid administrativt. En dylik förändring klassas som en 'hård' förändring. Om förändringen enbart innefattar personer, kallas förändringen 'mjuk'. I 'mjuka' fall är målet oftast oklart, miljön mycket dynamisk och svår att precisera med prestationsevaluering. De flesta fallen av förändringar en organisation administrativt måste möta är mjuka, varpå en kontinuerlig flexibilitet är ett måste (ibid).

Hur bör kulturföreningen beakta omvärlden? Till exempel genom omvärldsanalys, som behandlar omvärlden och hur organisationen förhåller sig till den (Hedin & Sandström, 2006). Omvärldsanalysen innefattar en mängd olika teorier, modeller och arbetssätt för att förklara, förstå och att kunna handskas med omvärlden. Fokus finns också på integration av system, nätverk, relationer och värdekedjor (ibid, s. 32). Olika metoder har skapats för att handskas med alla dessa faktorer. De kändaste är PEST som står för politik, ekonomi, sociala faktorer och teknik. En annan är den så kallade SWOT analysen som står för strengths, weakness, opportunities och threats (ibid).

2.1.3 Kvalitetssträvan

Att beakta omvärlden handlar delvis om att försäkra sig om att det man erbjuder omgivningen uppnår en viss kvalitet. Kvalitetsevaluering har därför fått en allt viktigare roll inom tredje sektorn (Hudson, 2002, s. 190). Föreningar har säkerligen alltid strävat till kvalitet, men de är nu alltmera rigorösa i försöket att förbättra kvaliteten.

Kvalitetsevalueringen har ett syfte att förbättra om möjligt alla sidor i en organisation, inte bara en enskild tjänst. Alla strävar – eller borde sträva - efter kvalitet i sin verksamhet, alltså har en kvalitetsevaluering en klar roll i utvecklingsprocessen. Man bör kunna besvara frågan om hur bra man klarar sig (ibid; Harju, 2004, s. 55).

Begreppet kvalitet kommer från latinets ”*qualitas*” och betyder ”*beskaffenhet*”

(Bergman & Klefsjö 2001, s. 21). Kvalitet kan handla om produktens förmåga att tillfredsställa och till och med överträffa kundernas behov och förväntningar.

Produktkvalitet är dock enbart en del i kundernas kvalitetsupplevelse. Kvalitet handlar lika mycket om service, från det att produkten beställs till dess att den levereras, samt därtill stödfunktioner så som reparationservice, underhåll och kundsupport (ibid, s. 24-

25). Kvalitet är ändå i sista hand ett subjektivt begrepp som innefattar värderingar och olika betydelser (Harju, 2004, s. 57-58). Begreppet betyder olika för olika organisationer, varför var och en själva bör besluta vad begreppet innebär i sin egen verksamhet. Efter den definitionen bör organisationen utse vilka områden ställs i fokus för kvalitetsarbetet, exempelvis ekonomi, administration eller själva verksamheten. Vid kvalitetsevaluering kan organisationen använda sig exempelvis av evalueringsmetoden Balanserat styrkort (Carnall, 2007, s. 109).

Föreningar som strävar efter kvalitet bör enligt Hudson (2002, s. 191) och Harju (2004, s. 62-63) sträva efter kontinuerlig förbättring i allt de gör med hjälp av erkända standarder. Dessutom bör de komma överens med intressegrupper om målsättningen och sträva till att uppnå den, samt medföra mervärde för kunderna och förmånstagare. Kvaliteten beror mycket på system som stöder människorna i strävan att förstå sig på hur kvaliteten kan ökas (Hudson, 2002, s. 191).

2.1.4 *Mission och vision*

Varje organisation är grundad av en orsak (Harju, 2004, s. 33; Hudson, 2002, s. 100). Organisationen har en basfunktion, en orsak till dess existens. Det kallas även organisationens *mission*. I en kulturförening med inriktning på teater kunde missionen tänkas i sin enkelhet vara *att skapa och stöda teaterkultur*. En mission ger klarhet i verksamhetsideologin och bör inte av lätta orsaker förändras (Harju, 2004, s. 34). Missionen erbjuder en känsla av samhörighet och tillit, både inom och utanför organisationen. Även om den omgivande verkligheten förändras bör missionen förändras först efter en omständig evaluering. En lämplig evalueringsmetod till detta ändamål enligt Harju (ibid, s. 35) är SWOT analysen (se punkt 2.3.1). Den information metoden erbjuder stöder framtida beslutsprocesser.

Även om varje organisation har grundats för en orsak och således har en mission, förändras världen omkring och organisationen i sig självt, varför missionen bör uppdateras regelbundet (Harju, 2004, s. 33-35). Processen i sig är en evaluering av organisationen och omvärlden – en utredning över vilka faktorer kan påverka den kommande verksamheten. Uppdaterandet av mission ersätter inte projektspecifik evaluering, men erbjuder en möjlighet för ledningen att kritiskt granska helheten – är

vår verksamhet i linje med organisationens mission och hur lyckas vi med verksamheten?

Visionen i sin tur beskriver den önskvärda framtida situationen (Harju, 2004, s. 44-45; Hudson, 2002, s. 99). En vision kan vara en mäktig motiverare för frivilligarbete. Visionen byts i regel inte ut innan målet är nått. Amitai Etzioni (1966, s. 31) angrep å andra sidan målsättningstänkande redan vid ett tidigt skede. Han hävdade att målbegreppet är en oprecis och dålig värdemätare på organisationers effektivitet och produktivitet.

"Målmodellen fordrar att forskaren bestämmer vilken målsättning en organisation strävar mot - ingenting mer. Om han väljer uttalade mål, blir denna uppgift relativt lätt. Verkliga mål, de mål som organisationen verkligen eftersträvar, är svårare att fastställa. Om man vill få fram den verkliga inriktningen hos en organisation, är det ofta nödvändigt inte bara att vinna elitens förtroende utan också att analysera en stor del av organisationens struktur" (Amitai Etzioni, 1966, s. 31).

Det ovannämnda är en etablerad kritik som återfinns i de flesta grundläggande organisationsböcker. Vid skapandet av en vision bör man alltså noggrant analysera organisationen och dess omgivning, och med eftertanke definiera den begärliga framtidsutsikten (Harju, 2004, s. 45). Utan information att basera visionen på är det inte möjligt att skapa en trovärdig vision. Man kan använda sig av olika metoder, som till exempel Scenario-planering (se punkt 2.3.2), för att erhålla information om hur organisationens situation kunde se ut i framtiden.

Att arbeta med mission och vision är processer som är bekanta för de flesta föreningar (Harju, 2004, s. 44). Därför är det elementärt att lyfta upp dessa evalueringsprocesser vid sidan om evalueringsmetoder som nämns i kapitel 2.3.

2.1.5 Anpassning av strategier

Strategi är följande steget efter arbetet kring mission och vision, man kunde säga steget från mission till vision. Strategi anses som en beslutsorienterad beståndsdel (Mintzberg, 1989; Hudson, 2002, s. 93-94; Hudson, 2004, s. 47). I korthet handlar det om att fatta

rätt strategiska beslut för att kunna uppnå sina ambitioner; sin vision. Verksamhetsplan och budget är inte en strategi, då en strategi sträcker sig över en längre tidsrymd (Harju, 2004, s. 49). Det är snarare så att verksamhetsplanen och budgeten formas enligt strategin. Strategin är oftast en flerårsplan. Strategin blir en länk mellan organisationens nuvarande och önskade framtida position – från mission till vision (Mintzberg, 1989; Hudson, 2002, s. 93-94; Harju, 2004, s. 47). Det finns dock andra sätt att se på fenomenet. Strategi kan även ses ur ett avgränsat perspektiv där fokuset ligger på att fastställa vilka produkter/tjänster som ska produceras/erbjudas och till vem man ska rikta sig. Ett bredare perspektiv på strategi vore hur det kollektiva systemet, som kallas organisation, etableras, och när det är nödvändigt, ändrar sin elementära orientering. Strategi innefattar också den komplexa frågan om hur en organisation sammansatt av många människor bestämmer sig (Mintzberg, 1989). En organisation bör dock inte besluta sig för en strategi utan att ha definierat missionen och visionen (Harju, 2004).

Innan man byter eller skapar en strategi är det viktigt att bedöma rådande styrkor och svagheter, exempelvis med evalueringsmetoden SWOT-analysen (Yukl, 2006, s. 378; Byrnes, 2003, s. 90-91). Därefter bör man skapa alternativa strategier (Paton & McCalman, 2008, s. 115). I den processen kan bland annat använda sig av metoderna Idekläckning och Delphi metoden. Vid formuleringen av strategin är det också viktigt att evaluera möjliga utfall av strategin (Yukl, 2006, s. 379-380). En metod är scenario-planering.

2.2 FORTLÖPANDE UTVECKLING

I det föregående kapitlet bekantade vi oss med grundläggande faktorer inom utvecklingen av en förening. Förändringar kan alltså ske i omgivningen eller inom organisationen (Paton & McCalman, 2008, s. 10). Det är administratörerna som tolkar den rådande situationen och gör beslut om förändrad strategi. Men den grundläggande utvecklingen i en föreningen är inte alltid nog. Det finns behov av en fortlöpande utveckling, en möjlighet att reagera på förändringar som sker plötsligt. En situation där vare det sig mission, vision, strategi eller den bild man har av omvärlden räcker till. Administration av sådan förändring, eller vägen till ett beslut, kan oberoende standardiserad metod uppdelas i följande steg (ibid, s. 106-107): a) förtydligandet av objektet, b) datainsamling och prestations indikatorer, c) system diagnostik, d) system

analys, e) fastställande av alternativa lösningar, f) evaluering av lösningarna, g) tillämpning av lösning och h) utvärdering och uppföljning. Dessa punkter kan delas upp i 3 arbetsskeden (ibid): i) att definiera situationen (a-c), ii) att evaluera och utforma en förändringsstrategi (d-f) och iii) att tillämpa en förändringsstrategi (g-h) Dessa tre skeden utgör även grunden för fortsättningen av kapitel 2.2.

2.2.1 Att definiera situationen

För att kunna administrera förändring bör det finnas kännedom om situationen (Patton & McCalman, 2008, s. 113). Fokuspunkten (problemet eller möjligheten) måste kunna isoleras på ett sätt som erbjuder insyn i dess förhållande till helheten.

För att definiera situationen – eller isolera fokuspunkten - bör man använda sig av verktyg såsom prestationsindikatorer (Hudson, 2002, s. 176; Harju, 2004, s. 67). I praktiken kan det handla om beskrivande och kvalitativa eller statistiska och kvantitativa indikatorer. Utan indikatorer kan man inte evaluera verksamheten eller förtydliga problemet. Det finns många orsaker till att ha klara prestationsindikatorer: a) de klargör ifall resurserna faktiskt används till att uppnå målsättningen eller om resurserna gått åt till annat, b) de bereder information om effektiviteten, c) de ger information om hur kunden upplever verksamheten, d) de identifierar trender och möjliggör jämförelse mellan andra liknande verksamheter. Man kan använda sig av olika indikatorer för olika verksamheter.

Att välja indikatorer och kriterier är en svår process (Harju, 2004, s. 67). Indikatorerna borde mäta rätta saker och ge relevant information. I en förening kan man använda sig exempelvis av följande indikatorer; medlems- eller kundlojalitet, ekonomi och verksamhetens inverkan.

Efter att man valt indikatorerna bör man fastställa ett måttstock för att kunna diagnostisera resultaten (Patton & McCalman, 2008, s. 114; Hudson, 2002, s. 191). Där det är möjligt kan man använda sig av kvantitativa mått, i övriga fall någon form av rangordning. Det här ger möjligheten att fastställa målsättningar samt att följa upp verksamheten. Hela processen strävar till att ge oss verifiering av situationen, varför bl.a. genomskinlighet och kontinuitet är viktigt, liksom även fokusering på problem under ytan, men likaväl tillit, respekt och engagemang bland alla inbladade (Carnall,

2007, s. 221-222). Det är ändå viktigt att inse att en diagnos inte inskränker sig till en enkel insamling av data och analys av den. All data är partisk, och därför är en viktig del av processen att engagera alla intressegrupper i informationsinsamlingsprocessen för att uppnå en bredd av åsikter och uppgifter man därefter kan analysera. Processen som bör presenteras som någonting som syftar till att ge klarhet i verksamheten.

2.2.2 Att evaluera och utforma en förändringsstrategi

En definition av situationen torde ha framhåvt hur situationen ser ut och på vilka områden förändringar skett och vilka organisationens starka och svaga sidor är (Carnall, 2007, s. 175). Därtill bereder processen en insikt i hur man kunde förbättra organisationens prestationsförmåga. Följande steg är att använda sig av de resultat indikatorerna erbjuder. Analysen av indikator resultatet är en viktig del av processen (ibid, s. 221). Indikatorerna erbjuder förvisso resultat, men dessa kan tolkas på många sätt. Exempelvis kan de påvisa en förbättring från tidigare åren, men beror detta på effektivisering av servicen inom organisationen, större efterfrågan eller högkonjunktur? Ett tillvägagångssätt vid analysen är att fastställa fokuspunkten (problemet eller möjligheten), uppdelar den i hanterliga delar, göra en ansvarsfördelning bland de involverade i analysarbetet och en tidsram för processen, samt att komma överens om hur resultaten skall återspeglas i beskrivningen av situationen (Hudson, 2002, s. 250). Analysen borde presentera vad som bör åtgärdas samt omfattning och särdrag. Därefter bör man finna lösningar för situationen.

Det finns olika verktyg, eller evalueringsmetoder, för att skapa och fastställa alternativa lösningar på situationen; bland andra *Idekläckning*, *Delphi-metoden* och *scenarioplanering* (Paton & McCalman, 2008, s. 115-116). Vid den här processen bör man inte fästa sig vid ifall lösningarna är 100% relevanta i den rådande situationen, variation och kvantitet är viktigare. I följande steg då man evaluerar lösningarna utelämnas irrelevanta lösningarna.

Det finns många sätt att evaluera de potentiella lösningarna. Paton och McCalman (2008, s. 116) ger som exempel följande tillvägagångssätt:

- i) Att undersöka och manipulera tidigare diagram kan vara till hjälp då man vill veta vilka följder lösningarna kan bidra till
- ii) Att simulera ett alternativt tillvägagångssätt - fysiskt eller med hjälp av en dator

- kan visa sig vara ett kostnadseffektivt sätt
- iii) Att göra risk-, förmåns-, likviditetsanalyser kan presentera eventuella faror
- iv) Att använda sig av olika projektadministrationstekniker (exempelvis nätverksanalys) kan bidra till uppgifter om tidsanvändning, den eventuella vinsten och resursbehovet
- v) Att dryfta över hur lösningen passar i det strategiska och kulturella ramverket – kommer resultatet att stöda den rådande strategin och hur tar den omgivande kulturen emot en dylik förändring? Det viktigaste är att evalueringen av de potentiella lösningarna genomförs med åtanke på den kommande tillämpningen (ibid).

2.2.3 Att tillämpa en förändringsstrategi

Att man lyckats hitta en god tillvägagångsstrategi vid en situation av förändring är gott, men inget värt ifall den inte implementeras (Hudson, 2002, s. 252; Paton & McCalman, 2008, s. 119). Förändringsinitiativ har största framgång då alla involverade har en förståelse för behovet och fördelarna av en förändring. En förändring är lättast att tillämpa ifall tryck utifrån förekommer; exempelvis en ekonomisk kris, avsaknad av publikens förtroende eller möjligheter man gått miste om.

Det är inte ovanligt att motståndet emot förändringar kan vara stort, ifall den rådande verksamhetsmodellen har en lång tradition (Hagoort, 2003, s. 118; Paton & McCalman, 2008, s. 120; Yukl, 2006, s. 285). Orsakerna till motståndet kan vara många. Yukl (2006, s. 285) nämner förtroendebrist, tron att förändringen är onödig eller oförnuftig, ekonomiska hot, höga kostnader, rädsla över eget misslyckande, förlust av status eller makt, hot emot värderingar eller ideal, förbittring över ingrepp. Det tar tid för nya system eller förändringar att slå rot. Här krävs det god kommunikation, exempel och adekvat stöd för dem processen berör. Förändringar bör utvärderas, skyddas och genomföras beslutsamt. Implementeringen av en förändring och åsidosättningen av ett tidigare system bör öppet diskuteras, så det finns möjlighet att lära sig av processen. Det finns två olika tillvägagångssätt för en ledare att uppnå förändring; a) att utöka styrkan i drivkraften för förändring (makt, ökad stimulans etc) och b) att minska på styrkan på den hämmande effekten som skapar motstånd till förändring (rädslan, undanröjande av motståndare).

Som administratör av förändring kan man göra många saker för att uppnå en framgångsrik tillämpning av en förändringsstrategi (Yukl, 2006, s. 314). Ett exempel är metoden *politiskt tillvägagångssätt* (political action), där man identifierar troliga anhängare och motståndare, skapar koalitioner, formar grupper som kan vägleda tillämpningen av förändringar, gör symboliska förändringar som inverkar på arbete och följer upp förändringen för att hitta eventuella problem som kan förbättras. *Person fokuserat tillvägagångssätt* (people-oriented action) innefattar att skapa en känsla av angelägenhet, att förbereda folk för förändringen, att hjälpa dem att klara av förändringen, att bereda möjligheter för tidiga framgångar, att informera, att föregå med gott exempel, att bemyndiga folk att tillämpa förändringen.

2.2.4 Upprepning av processen

Liksom rubriken för detta kapitel, ”fortlöpande utveckling” lät förstå, bör situationen alltså ideligen uppföljas för att få klarhet i utvecklingen. Det kanhända att man är tvungen att upprepa ett tidigare steg - med påföljden att den tidigare lösningen inte längre är relevant (Paton & McCalman, 2008, s. 109). För att evalueringen skall betjäna utvecklandet av verksamheten i praktiken, bör den kopplas som en naturlig del till planeringen, beslutsfattande och de praktiska arbetsprocesserna (Harju, 2004, s. 69). Evalueringens resultat används till godo vid nystart av verksamheten samt vid justering av pågående verksamhet. På så sätt kan organisationen svara på förändringskraven omedelbart.

Paton och McCalman (2008, s. 118), liksom även Harju (2004, s. 69), understryker också att processen inte får ta för länge. Processen drar lätt ut på tiden, varpå arbetet har varit förgäves då ingen lösning längre räcker till. Processen kan försvåras på grund av att de flesta kommer till skilda slutsatser om saker och ting på grund av olika personliga, kulturella, sociala, emotionella och dylika bakgrunder (Randall, 2010, s. 160). Men delade kontexter är orsaken till att en tolkning överhuvudtaget är möjlig. Analysmodellerna kan också vara starkt ekonomiskt orienterade i och med att de flesta modeller har utvecklats för vinstbringande företag i privata sektorn (Hagoort, 2003, s. 95). I det kulturella fältet bör man att notera både ekonomiska och kulturella argument då man dryftar verksamheten (Hagoort, 2003, s. 95; Townley & Beech, 2010, s. 81).

En analys av verksamheten är alltid en design produkt för den egna organisationen (Harju, 2004, s. 70). Man kan inte kopiera andra organisationer och förvänta sig likadan framgång, utan den bör planeras på ett sätt som passar de verksamhetsförutsättningar som gäller den egna organisationen. Det finns olika metoder föreningen kan använda sig av vid analysen.

2.3 EVALUERINGSMETODER

Enligt Paton och McCalman (2008, s. 78-79) finns det fyra orsaker till att använda sig av evalueringsmetoder:

- i) En schematisk metod kan ge den nödvändiga logiken och strukturen vid problematiska förändringssituationer
- ii) En metod introducerar en metodologi för administrering av förändring. Det förenklar framtida processer och förser användaren med ett verktyg att hitta samband och mönster
- iii) En evalueringsmetod förser användaren med trolig utveckling och alternativ.
- iv) Diskussionsplattformen för idéer och alternativ är en essentiell del av administration av förändring. Ett evalueringsverktyg kan stöda diskussionen genom att förse den med standardiserat, opersonligt och pålitligt gränssnitt för de delaktiga parterna.

Tredje sektorns aktörer är i regel så mångfacetterade att en prestations mätning inte är så lätt (Hudson, 1995, s. 182). I organisationer kan den högsta ledningen, utomstående konsulter eller ett utskott bestående av representanter ur olika intressegrupper i organisationen göra diagnosen (Yukl, 2006, s. 289-290). För att kunna förstå sig på situationen och göra ett beslut behöver man information om de ofta komplexa sambanden och dynamiken i organisationens verksamhet. En förändring inom en del av systemet kan leda till oförutsedda problem på annat håll. Det är dessutom föga troligt att ett ensamt system för att analysera den föränderliga omvärlden är tillräckligt (Paton & McCalman, 2008, s. 95; Haagort, 2003, s. 153). Koncentrationen borde ligga på specifika situationer hellre än att försöka greppa en helhet. För framgångsrik administration av förändringar förespråkas användandet av flera olika system. Exempelvis kan man göra omvärldsanalys med hjälp av olika evalueringsmetoder,

såsom med Balanserat styrkort (Balanced scorecard), SWOT, TROPICS, Scenario-planering (Scenario planning) och Delphi teknik (Delphi techniques).

Det balanserade styrkortet är ett koncept för strategisk styrning som ursprungligen togs fram av Dr. Robert Kaplan & David Norton. Det utvecklades efter att man upptäckte att ifall man enbart mäter med finansiella mått får inte ledningen en bra bild av hur verksamheten fortlöper (Carnall, 2007, s. 116-118; Hudson, 2002, s. 180). Ett antal indikatorer, vid sidan om det finansiella, togs fram för att ge en mer balanserad bild av hela verksamheten. Med hjälp av det balanserade styrkortskonceptet, kan organisationer bryta ner vision och strategi till aktiviteter och styrtalet (ibid). Det balanserade styrkortet ger återkoppling till hur verksamheten går på alla områden och nivåer. Det balanserade styrkortet kan anpassas till att använda andra perspektiv, eller fokusområden. Enligt Carnall (2007, s. 109) kan Balanserat styrkort användas till kvalitetsevaluering. Kaplan och Norton i sin tur påpekar att metoden även passar strategisk evaluering (Kaplan & Johnson, 1991, s. 8).

En *SWOT-analys* är ett strukturerat sätt att bedöma styrkor, svagheter, möjligheter och hot inom en organisation för att kunna anpassa sig till sin omgivning (Byrnes, 2003, s. 90-91; Harju, 2004, s. 31-32). Det kan användas både för en strategisk och kvalitativ helhetsanalys av företaget och för analys av en specifik produkt/produktgrupp. Skapandet av en SWOT-analys är en process; man börjar med en ruta och fyller på med olika faktorer som passar in på respektive ruta. Styrkor och svagheter är interna och företagsspecifika parametrar. Sådana som företaget själv kan påverka, som till exempel läget av organisationen, specialistkunskap o.s.v. Möjligheter och hot är externa parametrar, alltså sådant som organisationen inte kan påverka och som uppstår ur makroekonomiska förändringar. Som exempel kan nämnas demografiska, ekonomiska, kulturella eller juridiska förändringar. Resultatet av en SWOT-analys skall leda till en handlingsplan som organisationen kan använda sig att utveckla, förbättra, och stärka organisationen.

Ett *TROPICS test* kan användas då man vill veta storleken och betydelsen av en nära förestående förändring för organisationen (Paton & McCalman, 2008, s. 25-27). TROPICS kan erbjuda en ändamålsenlig strategisk lösning och kräver lite tid och

resurser då inte detaljerad kvantifierbar information behövs. Huvudpunkterna som de involverade bör koncentrera sig på är: tidtabell (*time scales*), resurser (*resources*), målsättningar (*objectives*), perception (*perception*), engagemang (*interests*), kontroll (*control*) och källa (*source*). Om alla de ovan nämnda punkterna är ”hårda” (klara, möjliga att definiera) torde det lämpligaste tillvägagångssättet presentera sig så fort alla punkter är behandlade. Om alla punkter är ”mjuka” (oklara, odefinierbara) är ramarna vida och alternativen många – vilket också kan ses som någonting positivt. Är punkterna både mjuka och hårda, kan tillvägagångssättet vara mera problematiskt. Exempelvis kan tidtabellen var stram men klar (hård), men målsättningen oklar (mjuk), eller också är resurserna vara utspridda och oklara (mjuk), där igen målsättningen är resurskrävande men klar (hård). TROPICS erbjuder dock ett enkelt system som inte kräver verifierbar data då allmänna karakteristiska räcker, men som ändå erbjuder användaren en insikt på en kommande förändring.

Scenarioplanering är metoden där man använder all tillgänglig kunskap för att utveckla framtidsscenarioer vilka hjälper en att få en djupare och bredare insikt vad framtiden skulle kunna innebära (Hagoort, 2003, s.98-99; Yukl, 2006, s. 380). Syftet med att utveckla scenarier är i första hand att fördjupa och bredda kunskapen om omvärlden. Man sätter helt enkelt dagens verksamhet och inriktning i ett nytt och bredare perspektiv. Scenarioplanering är med andra ord en systematisk beskrivning av hur det kan tänkas se ut i framtiden inom olika områden, med utgångspunkt från dagens situation. Många gånger beskriver man ett antal olika alternativa scenarier. Metoden kräver dock 1) reliabilitet; planerna måste vara baserade på fakta, och 2) möjlighet att bekräfta; tillvägagångssättet måste vara konsekvent och lätt att förstå. Det är även viktigt att skapa flera tänkbara scenarion för kontrastens skull; det blir lättare att förstå varför just det valda tillvägagångssättet passar bäst. Enligt Lönn & Löhman (2000) är scenarioframställning dels är ett bra verktyg för att hjälpa oss se vår omvärld på ett nytt sätt, dels ett effektivt planeringsinstrument. Scenarierna ger också hjälp till att ta fram och planera strategier, även inför det oväntade, och kan bidra till att företaget har uppmärksamheten åt rätt håll. Ett framtidsscenario handlar dock inte om framtiden, utan enbart framskriven nutid. Scenarierna är med andra ord inte fakta.

Delphi-metoden används för att kunna tillvarata flera experters kunskap (Bowles, 1999).

Metoden inleds genom att en panel av experter blir förfrågade att förbereda ett anonymt strategiskt eller kvalitativt utlåtande kring ett problemområde, ett delområde av verksamheten eller helheten. Varje person får i regel en kort skriven förklaring på problemet. I andra steget får varje expert en sammanfattning av första frågans resultat. Utifrån det blir de ombudade att göra ett andra utlåtande, också nu anonymt. Experten kan stå kvar vid sin tidigare åsikt eller att ändra svaret. Det andra steget repeteras två eller flera gånger, tills en man förbereder en slutlig sammanfattning. Efter den processen har alla extrema åsikter försvunnit och kvar finns en smal svarsfrekvens. Delphi-metoden har dock två huvudsakliga begränsningar. För det första har experter oftast inte full kunskap kring hur de ska basera sitt slutliga beslut. Detta kan bero på brist på kommunikation. För det andra har dåligt framställda frågeformulär varit mindre effektiva i att förklara komplexiteten av det valda problemområdet. Därför måste kunskapsutvecklaren vara försiktig.

Det finns naturligtvis betydligt flera standardiserade evalueringsmetoder än de ovan nämnda. Dessa exempel valdes ut för att de är utpekade metoder för tredje sektorn. Därtill torde detta axplock ge en tillräcklig bild av begreppet evalueringsmetoder, vilket var avsikten med presentationen.

2.4 DEN LÄRANDE ORGANISATIONEN

”The organizations that will truly excel in the future will be the organizations that discover how to tap people’s commitment and capacity to learn at all levels in an organization” (Senge, 1993, s 4).

Även om de i avhandlingen tidigare nämnda evalueringsmetoderna i sig erbjuder möjlighet till korrigerande åtgärder, handlar användningen av en specifik metod om *single loop learning* (Haagort, 2003, s. 121-122; Paton & McCalman, 2008, s. 279-281). Begreppen *single loop* och *double loop learning* introducerades av Chris Argyris, som ville föra fram hur användningen av samma metoder inte nödvändigtvis fungerar i nya situationer. Single loop learning falerar då människor tenderar ha en kortsiktig fokusering och en rädsla av att göra bort sig. Man använder sig av en och samma metod oberoende problem, vilket kan resultera i att metoden inte räcker till och problemet

uppenbarar sig på nytt. Double loop learning lyfter fram nödvändigheten i att tänka innovativt och använda sig tillgodo av kollegernas eventuellt avvikande synsätt på problemet eller möjligheten, eller helt enkelt bara en annan metod än den vardagliga. Konceptet som Argyris uppfann kallas organisationell inläring, en process som innefattas i den lärande organisationen. Även Paton och McCalman (2008, s. 95), samt Haagort (2003, s. 153) betonar behovet av flera system att evaluera.

Orsaken varför modellen *en lärande organisation* lyfts upp under ett eget kapitel i denna avhandling är liksom Carnall (2007, 2. 165) betonade att det förekommer situationer där organisationen möter allt större motstånd av omgivningen och är i behov av att ompröva sin tankemodell – innefattande problemlösnings- och evalueringsmodeller. Det räcker inte att förbättra sin problemlösningsförmåga och handlingskraft (Senge, 1993). Det måste även finnas en inneboende mekanism i organisationen som för den framåt så att förnyelsen genereras genom den skaparkraft som finns (ibid; Harju, 2004, s. 71; Hudson, 2002, s. 329). En lärande organisation har betydligt större kapacitet att möta plötsliga förändringar. Den lärande organisationen har fått ett allt svalare bemötande under den senaste tiden (Paton & McCalman, 2008, s. 279-281), men Aaro Harju (2004, s. 76) anser att modellen passar tredje sektorn utmärkt. En organisationell lärdomsprocess kan uppfattas som en strategisk fördel (Haagort, 2003, s. 121-122). I den kontexten är organisationen i sig självt en lärdomsprocess som ger rum för högre innovation och kreativitet i jämförelse med konkurrenter. Det finns många olika definitioner av *den lärande organisationen*, men gemensamt är visionen om en organisation som är omvärldsorienterad, öppen, förändringsinriktad och handlingsinriktad (Harju, 2004, s. 77).

Organisationens tankemodell borde omprövas så att utbildning, handling, erfarenhet, växelverkan och dialog är naturliga delar av vardagen (Harju, 2004, s. 78; Carnall, 2007, s. 342). Det är en kontinuerlig process. I tredje sektorns organisationer är inläring oftast underskattat (Hudson, 2002, s. 329), samtidigt som det är självklart att lärdom och ombildning är delar av samma process (Carnall, 2007, s. 342).

Kritiken emot den lärande organisationen har dock varit att konceptet på inga sätt medför någonting nytt (Paton & McCalman, 2008, s. 278-279). Konceptet fokuserar

mera på strävan än det praktiska och vardagliga arbetet. Dessutom finns det finns många andra system, såsom Balanserat styrkort, som också betonar förbättrad effektivitet. Fördelen med den lärande organisationen har dock ansetts vara det kontinuerliga lärande, där en ständig evaluering är grunden till god förändringskapacitet.

2.5 TIDIGARE FORSKNING

Man har forskat en del inom ramarna för kulturpolitik, inte minst genom den Kulturpolitiska forskningsstiftelsen Cupore i Finland (www.cupore.fi, 2011). Även inom ramarna för tredje sektorn har det forskats, bland de inhemska aktörerna kan man nämna professor Voitto Helander som bland annat publicerat boken ”*Kolmas sektori: käsitteistö, ulottuvuudesta ja tulkinnoista*” (1998) och Aaro Harju, som publicerat böcker som ”*Yhteisellä asialla – kansalaistoiminta ja sen haastet*” (2003) och ”*Järjestön kehittäminen*” (2004).

Då man preciserar forskningsobjektet till kulturföreningar eller evaluering av verksamhet inom dessa är resultatet dock rätt blygsamt – man har helt enkelt inte fokuserat dess mera ingående på kulturföreningar. Två publikationer kan dock nämnas;

- 1) Evers, A., Zimmer, A., Baglioni, S., Pharoah, C., Svedberg, L., Olsson, L-E., Rathgeb Smith, S. (2010). *Third sector organizations facing turbulent environments: Sports, culture and social services in five European countries*. Nomos Verlagsgesellschaft, Tyskland.

Boken på 337 sidor är skriven av professorer från Tyskland, Italien, England, Sverige och USA. Boken är utgiven av Nomos Verlagsgesellschaft i Tyskland. Med EU finansiering för utförande av studien har man utgått ifrån att jämföra sport-, kultur- och sociala välfärdstjänster erbjudna av tredje sektorns aktörer i fem olika europeiska länder; Polen, Italien, Sverige, Tyskland och Storbritannien. Målsättningen har varit att studera hur de olika föreningarna klarar av en turbulent omgivning. Sport, som den populäraste verksamhetsformen i Europa, har bidragit till att idrottsföreningar har fått stå mera i fokus än kulturföreningar i studien. Men i forskningen slutsats har man bland annat hävdad att oberoende verksamhetsform har föreningarna tvingats agera inom ramarna för den fria marknaden och med de villkor detta innebär. Affärsverksamheten i sin tur utmanar föreningarnas tidigare roll som möjliggörare och förkämpe för ekonomiskt sett mindre betydelsefulla uppdrag.

- 2) Kosonen, H. & Pekkarinen, H. (2010). *Kulttuurialan kolmas sektori*, Universitetsstrycket, Helsingfors.

Studien på 42 sidor är skriven av Hanna Kosonen och Helena Pekkarinen från Luovien alojen liiketoiminnan kehittämisyhdistys Diges ry på uppdrag av Undervisnings- och kulturministeriets Kultur-, idrotts- och ungdomspolitiska avdelning. Kulttuurialan kolmas sektori fokuserar både på professionella och icke-professionella (amatörer) kulturutövare inom olika konstområden. Studien baseras på statistisk och intervjuer med olika kulturförbund. Utgångspunkten är en generell översikt av kulturfältets tredje sektor. Studiens slutsats är bland annat att tredje sektorns kulturfält är mångfacetterat, saknar certifiering, har ett behov av utveckling, nya finansieringsmodeller och samarbete över verksamhetsgränserna. Studien framförde även betydelsen av fortsatt forskning inom bland annat om utvecklingstillvägagångssätt. Jag har även valt att använda utvalda delar av denna studie i min avhandling.

2.6 EN SAMMANSTÄLLNING AV TEORIER

I teorin om *change management* stöter man på ett antal begrepp, definitioner, modeller, matriser med mera. Jag har valt att initialt utgå ifrån ett tämligen brett teoretiskt perspektiv. I det här kapitlet kan man läsa om några av de vanligaste verktygen kulturföreningar har för att bättre anpassa sig till förändrade omständigheter; grundutveckling och fortsatt utveckling. Vidare ger det en inblick i en del klassiska evalueringsmetoder och slutligen en presentation av den lärande organisationen, som betonar att förändringen är en ständig process och användandet av flera metoder och synsätt är önskvärt. En röd tråd i teorin är att omvärldens föränderlighet, allt från dynamisk och komplex till kontrollerande (övervakande) eller hotfull måste få ett gensvar i ledningen.

I avsnittet om grundutveckling beskrivs vad god administration i situationer av förändring förutsätter och hur kvalitet tolkas. Tredje sektorn verkar stöta på en del kritik vad gäller reaktionsförmåga och kvalitetscertifiering. Därför anser jag att det är viktigt att dels lyfta upp vad en förändring är, var och hur den sker och hur man som god administratör kan reagera på en sådan situation. Kvalitet är enligt teoretiker att uppnå sina egna mål, varför det är viktigt att granska tredje sektorn enligt deras egna

målsättningar. I samma kapitel presenteras därutöver grundelementen i organisationsteori, d.v.s. mission, vision och strategi – verktyg som enligt teoretiker verkar vara välanvända av tredje sektorns aktörer. Utan att veta var man står, vart man är på väg och hur man tänkt ta sig dit finns inget behov för evaluering. I samband med skapandet eller förnyandet av organisationens mission, vision och/eller strategi, genomgår således organisationen en rätt grundlig evalueringsprocess. En process som därför är värt att nämna i denna avhandling. Avsnittet avrundas med en jämförande ansats mellan omvärlden och organisationen. Jag strävar till att beskriva svårigheter och fallgropar man kan stöta på i det organisatoriska arbetet, men även vilka fördelar och möjligheter som finns i grundläggande administration av förändring.

I följande avsnitt ligger fokuset på den fortlöpande utvecklingen, vad lägesanalys eller evalueringsmetod egentligen omfattar. I de fyra stegen avsnittet presenterar betonas det att man bör definiera situationen innan formar en förändringsstrategi. En förändringsstrategi bör även tillämpas på ett lämpligt sätt så strategin bär den tilltänkta frukten. Avsnittet avrundas med ett konstaterande att förändring är en ständigt pågående process, varför fortsättningen är lika viktigt – arbetet tar inte slut med en tillämpad strategi.

I de bägge första teoriavsnitten föreslås vid sidan om huvudfokuset de lämpligaste standardiserade strategiska metoderna enligt moderna teorier för evaluering av nuläget och framtiden. I det tredje avsnittet presenteras 5 metoder med för- och nackdelar. Balanserat styrkort beskriver nuläget och kan användas till kvalitetsevaluering och skapandet av strategier. Som den andra metoden en omskriven och välbekant modell, nämligen SWOT analysen. SWOT analyserar den interna och externa miljön och delar upp den i styrkor, svagheter, möjligheter och hot. TROPICS testet analyserar framtiden, men enbart en näraförestående sådan. Ett strategiskt verktyg. Scenarioplanering presenterar flera möjliga framtidsutsikter och är även det ett verktyg för strategiarbete. Slutligen presenterar Delphi-metoden kan användas till specifika problem i nutid eller framtid och baserar sig på expertutlåtanden. Jag har med avsikt presenterat ett brett spektrum av metoder för evaluering; en del betonar framtiden mera, andra konkurrenser, nuläget eller kvaliteten. Således ger ett axplock av metoder ett bredare perspektiv av dessa verktyg. Ingen av metoderna verkar vara så omfattande att man med hjälp av ett enda system kunde säga sig vara säker för oförutsägbara händelser, men de ger en bild

av hur själva evalueringsmetoderna är uppbyggda. Man kan knappast påstå att de innehåller någonting nytt under solen. Däremot har de standardiserade evalueringsmodellerna en fördel; så länge som de är använda av stora aktörer inom privata sektorn, torde man kunna vara säker på att metoderna vidareutvecklas. Visar det sig att någon metod har tillkortakommanden, är det troligt att metoden vidareutvecklas av aktörer med betydligt bättre resurser än de normala aktörerna inom tredje sektorn. En utveckling som redan har skett under den tid de exempelvis ovannämnda metoderna existerat.

Tabell 1: En översikt av evalueringsmetoderna

	Strategisk evaluering	Kvalitativ evaluering	Flera indikatorer	För vissa delområden	För hela organisationen
Balanserade styrkortet	x	x	x	x	x
SWOT-analys	x	x	x (områden)	x	x
Tropics test	x		x		x
Scenarioplanering	x		x (alternativ)	x	x
Delphi-metoden	x	x	x	x	x

Det har framkommit i teori kapitlet att förekommer det en mängd olika modeller för evaluering vid situationer av förändring. Både förändring orsakad av omvärlden och/eller organisationen. En rimlig fråga måste då förstås bli vilken som är den mest relevanta och användbara av dessa. Det är förstås ingen enkel sak att avgöra och beror till stor del på vilken teoretisk skolbildning man är anhängare av. Min uppfattning är att svaret måste få vara att det beror på den specifika situationen och detta knyter också an till mitt val att presentera den lärande organisationen till sist. Den lämpligaste metoden eller lämpligaste metoderna beror på vilken typ av förening vi diskuterar och vilken konstart och miljö den verkar inom. Därför bör tyngden ligga på situationen och hur föreningen reagerar på den. Den lärande organisationen omfamnar möjligheten att använda sig av den lämpligaste metoden, oberoende vilken. Den betonar också att metoden i sig inte ger säkerhet, utan användarens kapacitet att se förbi situationen – och

metoden. Med andra ord är det alltså viktigt att inte låsa sig i en metod, eller blint lita enbart på de resultat de utvalda indikatorerna ger. Man måste kunna lära sig av allt, och reagera förnuftigt vid förändrade situationer. En kapacitet som de flesta människor nog har – så länge man inte valt att blint följa någon enskild metod.

Teoriavsnittet utgör en grund för avhandlingens slutsatser. Ett problem som litteraturen om administration av förändring stöter på är att den är så pragmatiskt (Carnall, 2007, s. 78; Paton & McCalman, 2008, s. 197). Det finns en hel del olika förslag till hur en organisation bör gå tillväga i förändrade situationer, olika steg och stadier, men verkligheten är sällan så enkel. Att implementera teorier på rådande omständigheter kan leda till att situationen blir värre. Antingen var inte lösningen den rätta, eller också leder det till andra och nya problem. Hur som helst torde erfarenheten visa att det i de flesta fall är bättre att reagera än att bara följa strömmen.

3 BESKRIVNING AV FORSKNINGSPROCESSEN OCH METODERNA

I kapitel 2 redogjordes för studiens teoretiska utgångspunkt och hur denna teoretiska begreppsstruktur har använts i min studie som analysredskap. I föreliggande kapitel beskrivs först empiriska studiens övergripande uppläggning och genomförande samt behandlas dess relation till teorin i metodologiskt avseende. Därefter beskrivs forskningsprocessen och datainsamlingens genomförande. Dessutom kommer studiens kvalitet, forskningens etiska frågor och tillvägagångssättet i bearbetningen av det empiriska materialet att presenteras.

3.1 ANSATSEN

Utifrån avhandlingens syfte är det viktigt att fenomenet som studeras i min studie ska vara den verklighet som praktikern möter. Den verkligheten konstitueras genom de föreningar jag valt att intervjua och den verklighet den ger prov på.

3.1.1 Metodansats

Vilken metodansats som väljs beror på problemformuleringen (Jacobsen, 2002, s. 91). Den kvantitativa metodansatsen fokuserar på siffermässiga mätmetoder och statistiska bearbetnings- och analysmetoder. Den kvalitativa metoden lägger i sin tur fokus på mjuk data, exempelvis genom kvalitativa intervjuer och tolkande analyser (Bryman & Bell, 2005, s. 297).

Avhandlingen siktar på att nå en djupgående förståelse av en situation och är intresserad av hur människor tolkar och förstår denna. För att få fram en nyanserad beskrivning lämpar sig en kvalitativ ansats bäst. Den kvalitativa ansatsen är även en fördel då avhandlingen är öppen i sin ansats till vad den finner. Den kvantitativa metoden har begränsningar vad gäller möjliga svar på intervjufrågor, och den kan kännas ytlig då den är inriktad på många enheter och endast mäter enkla förhållanden (Jacobsen, 2002, s. 255). Den kvalitativa undersökningen i sin tur försöker utifrån ett litet material tränga djupt in en problematik (Svenning, 2003, s. 159) Silverman (2006, s. 34) påpekar dock att man inte borde kategorisera forskningsmetoder enligt rigorösa definitioner utan enligt användningsändamål. Enligt Silverman (2006) kan man använda sig av kvantitativa metoder ifall man forskar hur människor röstar och kvalitativa om man vill ta reda på livshistorier eller hur människor beter sig. Syftet med avhandlingen är alltså att utreda hurdana verktyg kulturföreningar använder sig för att hantera en

föränderlig omvärld. Då bör man även vara öppen för eventuella alternativa metoder dessa föreningar använder sig av, varpå den kvalitativa metoden lämpar sig bättre.

3.1.2 *Forskningsansatsen*

Förhållningssätten positivism och hermeneutik är bägge starkt anknytta till kvantitativ respektive kvalitativ metod. Allmänt sett har positivismen ansett den kvalitativa metoden som ovetenskaplig då tolkning närmast är förbjudet. Allt bör grundas på mätbara data. (Kvale, 1997, s. 62-64). Enligt positivismen är världen objektiv och går att studera objektivt (Jacobsen, 2002, s. 27). Hermeneutik innefattar vanligtvis tolkning av människors agerande i olika situationer. Orsaken är att ”verkligheten är konstruerad av människor och måste studeras genom att man undersöker hur människor uppfattar verkligheten” (ibid, s. 38). I hermeneutiken är förståelsen alltså viktigare än förklaringen och det finns inget entydigt svar utan läran bygger på tolkningar (Kvale 1997, s. 49-52). Därför är denna vetenskapssyn en bra utgångspunkt i denna avhandling då det i evalueringsmetoder inte finns en rätt metod. Det handlar mest om tolkning och anpassning.

Kvalitativa forskare påverkas mer av tolkningssynsättet, även kallat interpretativism (Bryman & Bell, 2005, s. 28-29; Kvale, 1997, s. 13). Interpretativismen är avhandlingens förhållningssätt. Min avhandling ämnar i likhet med Bryman & Bell (2005, 297-298) och Kvale (1997, s. 62) uppfatta en situation utifrån de studerade föreningarnas perspektiv. Kultur är någonting vi alla har inom oss; vårt sätt att tänka, agera och känna (Hofstede & Hofstede, 2005, s. 2-3). Avhandlingen kan därför inte anta en totalt naturvetenskaplig objektivitet i granskningen av data och analys av empirin, varför frågeställningen angrips på ett kvalitativt sätt (Bryman & Bell, 2005, s. 28-29). I stället för att förklara något är man som forskare snarare intresserad av att förstå människor och deras beteende, för att slutligen förstå det sociala fenomen som studien har som tema (Kvale, 1997, s. 17). Risken med detta kan vara att fokus på frågeställningen och syftet tappas, då forskaren identifierar sig med de personer som studeras (Bryman & Bell, 2005, s.121).

I vetenskapliga sammanhang är det vanligt att man använder sig av en induktiv eller deduktiv ansats för avhandlingen (Alvesson & Sköldberg, 1994, s. 45; Bryman & Bell,

2005, s. 23). En induktiv ansats innebär att utifrån en uppsättning enskilda fall hävda att ett eventuellt samband gäller generellt och används för det mesta när forskaren har en vag uppfattning om hur de aktuella fallen kan tänkas vara. Den deduktiva ansatsen utgår från en statistisk sannolikhet som anses förklara det enskilda fallet och är mest använd när forskaren har en god uppfattning om valda fall (ibid, sid. 41). Alvesson och Sköldberg (1994) beskriver skillnaden mellan induktiva och deduktiva forskningsansatser i termer av förhållandet mellan teori och empiri. Författarna anser att induktion utgår från empiri och deduktion utgår från teori. I den induktiva studien går forskaren från empiri till teori, genom att samla in all relevant information om verkligheten för att senare analysera empirin och på så sätt forma en teori om verkligheten (Jacobsen, 2002, s. 34-35)

Den induktiva ansatsen anses ibland vara svår men inte omöjlig att arbeta eftersom det är svårt att vara totalt objektiv. Jacobsen (2002 s. 43) menar att *”alla människor har ett slags fördom om vad som är viktigt och mindre viktigt innan de påbörjar en empirisk studie, och denna fördom kommer i hög grad att avgöra vilket slags data de samlar in”*. Det finns flertal saker som påverkar hur personer uppfattar situationer eller händelser. Alla människor ser omvärlden med egna ögon och tolkar den utifrån exempelvis förkunskaper och uppfostran. Kvalitativa studier bygger ofta på en induktiv ansats då metoden för att samla in empirin är mer öppen för ny information (Jacobsen, 2002). Den här avhandlingen bygger även på en induktiv ansats.

Till en början skapas en teoretisk modell som integrerar omvärldsanalyser och evalueringsmetoder för att ge en struktur för och identifiera elementen i den studerade förändringsadministrationen. I det empiriska arbetet tillåts en mera induktiv tolkning för att ge förståelse av innehållet i relationen och införa en social dimension däri. Den teoretiska modellen beskriver systemet och dess komponenter medan tolkningen behövs för att vi skall förstå om eller hur systemet används. Omvärldsanalysens och evalueringsmetodernas kvaliteter är inte bara beroende av vad systemet är, utan i allra högsta grad om eller hur systemet används.

3.2 URVAL AV ORGANISATIONER OCH INTERVJUPERSONER

Valet av intervjuobjekt gjordes utifrån tanken att många olika infallsvinklar bättre kan reda ut och försöka besvara avhandlingens problemställning. Då syftet är en undersökning gjord ur tredje sektorns perspektiv var det en självklarhet att intervjua tjänstemän och/eller ordföranden i kulturföreningar. För att få en mer exemplifierande bild av kulturföreningarna, har intervjuerna genomförts med respondenter som dagligen arbetar med frågorna. Metoden i urvalet av intervjuobjekt gjort med icke-sannolikhetsurval, då vissa personer i populationen har större sannolikhet att bli valda än andra (Bryman & Bell, 2005, s. 124). Det kallas ett bekvämlighetsurval då ett antal personer som är relevanta för studien väljs ut. Kvale kallar metoden *purposeful sampling* (1997, s. 89, 98). Det finns inga bestämda regler för hur urvalet skall göras (Svenning, 2003, s. 110). Som forskare är man hänvisad till sitt eget omdöme. Enligt Kvale (1997, s. 210) och Bryman & Bell (2005, s. 124) sker urvalet av intervjupersoner för det mesta ändå inte slumpmässigt utan efter andra kriterier, såsom typiskhet eller otypiskhet och tillgänglighet.

Kvale (1997, s. 99-101) anser att syftet med undersökningen avgör antalet intervjuer. Är det för många intervjuer är det svårt att göra kopplingar och se skillnader mellan dem, är det för få blir svårigheten att få en differentierad bild. Av ca 130 000 föreningar i Finland (Patent- och registerstyrelsen, 2011, internetkälla) koncentrerar sig denna avhandling på 10 kulturföreningar. Att definiera det kulturella fältet är därutöver en näst intill omöjlig uppgift (Townley & Beach, 2010, s. 321), varpå urvalsprocessen försvåras. Enligt Svenning (2003, s. 101) är 4-5 intervjuobjekt ett lämpligt antal respondenter för en kvalitativ undersökning. I den här avhandlingen har de ovannämnda 10 kulturföreningar dock en intern variation; två språkgrupper förekommer – 3 finska föreningar och 7 svenska. Föreningarna representerar även olika konstformer; musik (3), dans (1), teater (3), evenemangsarrangemang (1), producentstöd (1) och litteratur (1). Därtill är föreningarnas bakgrund olika; vissa har existerat i över 100 (2) år och andra i ca 10 (1) – övriga jämnt fördelade över tidsaxeln. Vissa åtnjuter statsunderstöd (5), andra inte (5).

Det finns två huvudsakliga intervjuformer vid genomförandet av intervjuer; strukturerad eller ostrukturerad intervju (Bryman & Bell, 2005, s. 361). Intervjuformen påverkar hur

intervjun genomförs och kravet på förberedelser inför intervjun. Den strukturerade intervjun har exakta frågor som är svåra att misstolka och kräver ett enkelt svar. Syftet är att ge intervjun så hög validitet och reliabilitet som möjligt. Den ostrukturerade intervjun använder intervjufrågorna mer som stödord och riktlinjer. Syftet är att lyfta fram respondentens egna åsikter och uppfattningar än att få exakta svar på förbestämda frågor. Det finns även en kombination av de två intervjuformerna, kallad semistrukturerad intervju.

De genomförda intervjuerna har varit semistrukturerade, då respondenterna har fått frågor utifrån en intervjuguide med teman (se bilaga). Respondenterna fick se intervjuguiden i förväg. Anledningen till semistrukturerade intervjuer är att respondenterna får stor frihet att utforma svaren, samt att följdfrågor kan ställas under intervjun utifrån respondentens svar. Precis som Bryman och Bell (2005, s. 363) och Kvale (1997, s. 117) hävdar är denna variant av intervju även väldigt flexibel både för intervjuaren och respondenterna. Kvale menar vidare att för att intervjun ska vara av hög kvalitet skall intervjuaren se till att ställa korta frågor som leder till långa svar.

Avsikten har varit att efter bästa förmåga försöka fånga respondenternas egna erfarenheter och uppfattningar av forskningsfenomenet (Kvale, 1997, s. 13). Därför har jag ställt uppföljningsfrågor som har varit ett sätt att individualisera och fördjupa samtalet (ibid 121-126). Ibland fördjupades även intervjun genom att jag förtydligade frågan med konkreta exempel. En intervjuare kan inte veta hur frågan uppfattas förrän han eller hon har fått höra svaret från respondenten (ibid, 38). Men respondentens svar på intervjufrågan behöver inte nödvändigtvis vara det svar som intervjuaren förväntar sig. Ifall frågan missuppfattas har intervjuaren en möjlighet att omformulera frågan och även använda uppföljningsfrågor för att klargöra att såväl intervjuare som respondent talar om samma sak. Först därefter kan en fördjupning kring temat ske. Intervjufrågorna innehöll inte färdiga svarsalternativ som formulerats på förhand. Därför kunde respondenterna själva formulera sina egna tankar kring intervjuens teman. Avsikten här är att fördjupa förståelsen av den intervjuades uppfattningar av forskningsfenomenet så långt det är möjligt.

Vid intervjuer är det samtidigt viktigt att ha i åtanke att de är både tids- som resurskrävande då de ofta genererar stora datamängder som skall sorteras och

kategoriseras systematiskt och korrekt (Jacobsen, 2002, s. 201). Svaren skrevs ner under tiden, men för att inte gå miste om någon viktig information spelades intervjuerna även in och sammanställdes i ett dokument *direkt* efter intervjuerna. De nedskrivna intervjuerna skickades efteråt till de respondenter som så önskade, för att de skulle få möjlighet att kommentera eventuella felrefereringar.

En stor fråga före insamlingen av det empiriska materialet var vilka observationer som skulle göras för att se de mönster av variation som bildas i organisationsverkligheter. Utgångspunkten i mitt övervägande var min bedömning att det räcker att enbart observera samband som råder i varje förening för att generalisera resultatet. En utgångspunkt var till en början att intervjua flera personer på olika nivåer per förening för att på så sätt nå ett mera trovärdigt resultat. Men eftersom inte alla kulturföreningar har samma utgångspunkter gällande personresurser, valde jag ändå att intervjua den ledande tjänstemannen. Om sådan inte fanns intervjuade jag ordförande. Det enda undantaget var Esbobygdens Ungdomsförbund, vars tf verksamhetsledare enbart arbetat i 2 månader vid intervjusituationen, varpå även ordförande ombeds delta i intervjun.

Townley och Beach (2010, s. 230) stöder också tillvägagångssättet där man fokuserar mera på det vardagliga arbetet på kansliet än på någon generell åsikt om vad organisationen gör. En sådan undersökning bjuder på en insikt i administrationsarbetet som annars lätt uteblir. Enligt Leadbetter och Oakley (1999, se Townley & Beach, 2010, s. 231) bör undersökningen specifikt fokusera på administrationsprocessen bland tjänstemännen.

Platsen var intervjun äger rum är av största vikt enligt Jacobsen (2002, s. 190, 270). Det finns två platser; den *naturliga* och den *konstlade*. En naturlig plats kan vara en plats som intervjuobjektet är välbekant med, till exempel hemmet medan en konstlad plats är ett neutralt rum som varken intervjuobjektet eller intervjuaren är bekant med. Jacobsen (2002) säger att valet av plats är viktigt för att undvika *kontexteffekten*, det vill säga att intervjun påverkas av den plats och miljö den genomförs i. Alla intervjuer genomfördes på föreningarnas egna kontor, förutom den med Damkören Lyrans ordförande Jessica Ljungqvist, då Lyran inte har ett kontor. Intervjun genomfördes på Ljungqvists arbetskontor, där intervjuobjektet kände sig bekväm.

Föreningarna informerades muntligt och skriftligt om den kommande intervjun.

3.3 DATAINSAMLING

Insamlingsmaterialet i avhandlingen kan enligt Eriksson & Wiedersheim-Paul (1997, s. 65, 76) övergripande fördelas i två kategorier; *primär-* och *sekundärdata*. Primärdata är hämtad av forskaren genom intervjuer eller enkäter. Sekundärdata kännetecknar publicerad information av andra i form av exempelvis forskningsartiklar och facklitteratur, fakta från internet och data från föreningars årsredovisningar.

För att samla in kvalitativa data till undersökningen har alltså tio intervjuer genomförts. Intervjuerna ökar studiens flexibilitet samt ger direkt tillgång till källan, det vill säga uppsatsen får tillgång till primärdata (Bryman & Bell, 2005, s. 360). Det positiva med insamling av primärdata är dessutom att den blir skraddarsydd för undersökningens problemställning (Jacobsen, 2002, s. 152).

Valet av datainsamlingsmetoder styrdes främst av kravet på ett så relevant och tillförlitligt material som möjligt. ”*Tillvägagångssättet för att inhämta empiri bör vara anpassat till frågan som ska besvaras*” (Jacobsen, 2002, s. 56). Den här avhandlingen använder sig av kvalitativ datainsamlingsmetod i form av intervjuer. En intervju är en form av mänskligt samspel, där de inblandade utvecklar kunskap inom ett ämne genom en dialog (Kvale, 1997, s. 117).

Vid användning av intervjuer finns det vissa problem som måste hanteras. Eriksson och Wiedersheim-Paul (1997, s. 109) nämner följande problem:

- i) *Precisering av problem och syfte* – vad vill man veta och till vad och av vem skall informationen användas.
- ii) *Intervjuobjekt och undersökningsangrepp* – forskaren bör bestämma intervjuobjekten, exempelvis om det gäller organisationer eller personer. Man bör även bestämma sig för avgränsning och antal intervjuer.
- iii) *Metod för materialinsamling* – den bästa metoden eller kombinationen av metoder för att samla in önskad information - exempelvis telefon- eller personlig intervju, eller en kombination av dessa.
- iv) *Frågeformulär* – dessa kan utformas på olika sätt, de kan vara mer eller mindre

formella, de kan fyllas i av användaren själv eller ligga till grund för en intervju. De kan innehålla frågor med fasta svarsalternativ eller öppna frågor som ger möjlighet till fritt formulerade svar.

- v) *Bearbetning av information* – det gäller att granska den information som erhållits vid intervjuer. Informationen som har samlats in är inte alltid användbar. Man bör kontrollera att rätt personer har besvarat frågorna, kontrollera att alla frågor är besvarade och att de är besvarade på ett önskvärt sätt. En viktig roll här är olika typer av källkritik.

För att kunna uppnå syftet med min studie och ge svar på studiens frågeställningar användes ett exakt likadant botten för intervjuerna vid varje tillfälle som datainsamlingsmetod. Frågorna kunde dock vidare utvecklas under intervjuerna, men vilket i praktiken skedde i väldigt liten utsträckning. Detta innebär att analysen som stöder presentationen av resultaten i kapitel 6 har sin grund i ett ensidigt empiriskt material, men ett som bjuder på lätt jämförelse föreningarna emellan. Ett intervjusamtal innebär att *”göra förändringar gällande frågornas form och ordningsföljd om så krävs för att följa upp svaren och berättelserna från den intervjuade”* (Kvale, 1997, s. 117). Valet av denna typ av intervju är knutet till studiens syfte, det vill säga att intervjuerna med föreningarna fokuserade på ett givet problem – hur dessa klarar av den föränderliga omgivningen.

Intervjufrågor kan bedömas både tematiskt och dynamiskt (Kvale, 1997, s. 121-122). De tematiska frågorna täcker upp de forskningsområden man vill belysa och de dynamiska frågorna är utformade för att en dynamik skall uppstå mellan intervjuaren och respondenten. Frågorna som är använt för insamling av primärdata i den här avhandlingen är en kombination av bägge.

Intervjuer som insamlingsmetod har av olika forskare (Kvale, 1997, s. 14) utsatts för kritik. En del av kritiken är att en intervju ensidigt bygger på språkliga utsagor vilka inte kan ge en rättvisande information om den förståelse som uppnås. En annan kritik är att en intervjusituation omfattar en maktaspekt (ibid, s. 13). Sådan kritik har i min studie minskat i kraft eftersom intervjuerna hade föreningarnas frivilliga deltagande som utgångspunkt. Jag och föreningarna kom överens om en gemensam tid för intervjun och den ägde rum i föreningarnas lokaliteter (utom Damkören Lyran, vars ordförande

intervjuades på hennes arbetskontor). Den kortaste intervjun pågick i ungefär 15 minuter, den längsta i ungefär 1 timme 5 minuter. De övriga 8 varade mellan 25 och 50 minuter. Det i sig ger prov på stor variation. De flesta intervjuer varade dock nästan lika länge. Min egen tolkning på varför en intervju enbart varade i 15 minuter är att organisationen ifråga helt enkelt agerar under andra omständigheter än de övriga – vilket också framkommer i intervjuvaren. Frågorna var inte aktuella för den organisationen. Intervjuerna inspelades i sin helhet och har noggrant transkriberats. Det är dock viktigt att komma ihåg att intervjuutskrifter är tolkade konstruktioner och fungerar som verktyg för givna syften (Kvale, 1997, s. 152).

Då utgångspunkten i avhandlingen är administration av förändring och vilka verktyg kulturföreningar använder sig, har teorimaterial som behandlar detta varit i fokus. Det erhållna sekundärdata har dels hittats genom sökning på google och olika bokbutiker på nätet, dels genom konsultering av sakkunniga såsom ansvarig lärare vid Sibelius akademien, handledare för avhandlingen och administratörer inom kultursektorn. Därefter är den mest relevanta litteraturen ur listan valda som källor, som kom att bilda en teoretisk referensram för avhandlingen.

Enligt Eriksson och Wiedersheim-Paul (1997, s. 39, 154) bör man vara noga med att källan mäter det den utger sig för att mäta, det vill säga om den är giltig. Källan skall även vara väsentlig för frågeställningen, det vill säga om den har relevans. Vidare är det även viktigt att bestämma om källan är fri från systematiska felvariationer, det vill säga om den är pålitlig. Då källor bedöms kan man använda sig av källkritiska kriterier. De tre viktigaste är: a) *samtidskrav* – tidpunkten då källan är nedtecknad, b) *tendenskritik* – vilka intressen uppgiftslämnaren har gällande ämnet och c) *beroendeteknik* – en kontroll om källorna är beroende av varandra.

Idag är det väldigt vanligt att använda material från Internet vid informationssökning. Vid denna form av källa är det extra viktigt att vara källkritisk. Eriksson och Wiedersheim-Paul (1997, s. 154) har sammanfattat ett antal frågor för att verifiera en källas autenticitet. Det handlar om att undersöka författaren till dokumentet, om denne är den han utger sig för att vara. Undersöka originalkällan, URL:en och om författaren använt sig av andra källor.

Angående den tryckta litteraturen i källförteckningen är de som använts till den teoretiska biten i avhandlingen alla utöver en tryckta inom de senaste 10 åren – några av dem som specifikt behandlar *change management* inom de senaste 2 åren. Den litteratur som avhandlingens metodik baserar sig på är i medeltal äldre. Böckerna är i huvudsak baserade på olika källor. Angående tendenskritiken bär litteraturen om *change management* spår av förkärlek till olika system för administration av förändring. Man betonar väldigt mycket vikten av ett befintligt system i situationer av förändring. I försvar bör nämnas att alla böcker också betonar att det inte finns ett allmängiltigt system som passar alla, utan varje organisation bör forma sitt eget enligt egna behov. Ifråga om internetkällor har jag använt mig av Patent- och registerstyrelsen i Finland (statlig instans) och Svenska Akademien i Sverige (fristående kulturinstitution) vars autenticitet är lätt bekräftade. Därtill organisationernas hemsidor för bakgrundsinformation till kapitel 4.

Ytterligare kritik kan riktas mot teoriinsamlingen då det finns en risk att relevant information har fallit bort i och med de begränsningar som gjorts i sökprocessen. Samtidigt är det viktigt att samla in väsentlig information som passar uppsatsens syfte och problemställning, vilket har lett till att både avgränsningar och val av källor har gjorts utifrån detta. Dessutom har ett brett och noggrant informationssökande genomförts för att inte förlora helhetssynen.

3.4 BEARBETNING OCH ANALYS AV DATA

Enligt Kvale (1997, s. 172-173) finns det fem olika metoder som är användbara då man ska analysera en intervju: i) meningskoncentrering, ii) meningskategorisering, iii) narrativ strukturering; texten organiseras i tiden och socialt för att avslöja sin mening, iv) berättelse, v) meningstolkning och vi) ad hoc-metoden; skilda tekniker för meningsskapande. Teknikerna innebär att notera: a) mönster, b) teman, c) rimligheter, d) metaforer, e) frekvenser, f) enskildheter/allmänna, g) faktoruppdelning, h) variabelrelation, i) logisk beviskedja och j) ett begreppsligt sammanhang.

Meningskoncentrering betyder att långa intervjutexter koncentreras till mindre exaktare meningar, medan meningskategorisering går ut på att intervjumaterialet delas upp och kodalas i kategorier. I narrativ strukturering skrivs intervjuanalysen som en

sammanhängande berättelse, medan metoden meningstolkning går ut på att forskaren gör en djupare tolkning av texten utifrån sin egen teori. Ad hoc-metoden är ett elektroniskt tillvägagångssätt där alla medel är tillåtna och där resultatet presenteras i figurer, ord och siffror.

Kvale (1997, s. 43) anser att syftet med analysen är att beskriva och tolka olika budskap i intervjun. I den här avhandlingen kommer meningskategorisering spela en central roll vid analysen och sorteringen av materialet. Metoden ger bättre möjlighet att jämföra likheter och skillnader. Kategorier kan antingen vara förutbestämda innan intervjun genomförs eller så kan de växa fram under analysens gång (ibid).

Materialet består av 10 genomförda intervjuer som har transkriberats omedelbart efter intervjun. Analysprocessen startades med att den transkriberade texten lästes igenom flera gånger för att få en första förståelse för helheten (Bryman & Bell, 2005, s. 160). I nästa skede identifierades meningsenheter bestående av ett *hur* som kunde relateras till ett specifikt *vad*. Meningsenheterna beskrev var och en någon detalj av syftet av avhandlingen. Det vidare arbetet bestod av att ingående studera dessa meningsenheter. Genom rörelser fram och tillbaka mellan enskilda meningsenheter och genom att i tur och ordning låta var och en av dem utgöra figur respektive bakgrund till varandra, framkom så småningom flera innebörder av fenomenet (Kvale, 1997, s. 51). Avsikten var att inte bestämma innebörder allt för snabbt. Kluster av innebörder som på olika sätt hörde ihop bildades, upplöstes och ombildades. Så småningom kunde fenomenets mönster eller innebörd avtäckas (Uljens, 1989, s. 59).

3.5 FORSKNINGSETISKA FRÅGOR

I egenskap av intervjuare har jag tagit del av de nödvändiga informativa krav som ställs för etisk riktighet (Kvale, 1997, s. 53). Den här avhandlingen syftar till att producera giltiga och hållbara resultat på ett etiskt godtagbart sätt. Innan intervjuerna genomfördes skickades ett informationsbrev ut till föreningarna. Det poängterades även att deltagandet var frivilligt och att intervjuobjekten hade rätt att avbryta sin medverkan. Dessutom fick de information om studiens syfte, uppläggning och genomförande och de gav deras samtycke över hur det samlade materialet kommer att hanteras. Det troliga är att ingen av intervjuobjekten något behov av att vara anonym på grund av avhandlingens karaktär (ibid, s. 107).

Att få uttrycka sig på sitt modersmål anser jag eliminera riskerna för kommunikationssvårigheter och öka kvaliteten på materialet. Därför har de tre finskspråkiga organisationerna med verksamhetsledare som har finska till modersmål intervjuats på finska, och de övriga på svenska – som är deras modersmål.

3.6 TROVÄRDIGHET

Validitet kan generellt sägas vara sättet man mäter det man vill mäta (Svenning, 2003, s. 63). Det är kopplingen mellan teori och empiri i en empirisk forskning. Enligt Kvale (1997) är validitet en kvalitetskontroll som genomförs under hela forskningsprocessen. Validering är en fråga om att ständigt kontrollera, ifrågasätta och teoretisk tolka studiens resultat.

En hermeneutisk tolkning förutsätter enligt Kvale (1997, s. 61) att det finns en viss förförståelse vid tolkandet av materialet, men att det är viktigt att vara medveten om den påverkan som förförståelsen utgör. Forskare påverkar ändå skapandet av empiriska data på olika sätt. Att transkribera data beskrivs av Kvale (1997) enkelt som att ändra från en form till en annan. Men enligt Alvesson och Sköldberg (1994, s. 225) kan språkliga framställningar betraktas som *”tvetydiga, undflyende, metaforiska och konstituerande ... än entydiga, bokstavliga och avbildande.”* (Alvesson & Sköldberg, 1994, s. 225). Det gör att forskaren mer ska ses som en skapare av text vid transkriberingen än som en sammanställare av data. Forskningen konstruerar snarare än avbildar det som forskas (Alvesson & Sköldberg, 1994).

Hur ska då forskaren förhålla sig till detta? Kan man studera diskurser om man själv mitt ibland dem? Börjesson (2003, s. 63-64) påpekar att *”oavsett var man står så står man någonstans. Det finns ingen privilegierad utsiktspunkt från vilken världen framträder ren från utgångspunkter, försanthållande, fördomar och så vidare”*. Om forskning alltid innebär ett perspektivtagande och forskarens historia inte representerar *”sanningen”* utan är en bland många möjliga historier: hur kan man argumentera för den egna historiens trovärdighet? Enligt Winther Jörgensen & Phillips (2000) är detta ett problem som är inbyggt i alla konstruktioniska angreppssätt. Filosofiskt sett är problemet kanske olösligt men praktiskt kan det hanteras på olika sätt. Winther Jörgensen och Phillips föreslår att forskaren måste ställa krav på trovärdighet – precis

som Kvale ovan utgår ifrån.

Min egen yrkesbakgrund kan sannolikt ha underlättat mina försök att få tillträde till fältet och nå kulturföreningar som var villiga att intervjuas. Gemensamma erfarenheter kan innebära att intervjuaren kan leva sig in i det informanten berättar och att forskaren kan uppmärksamma företeelser som för en utomstående skulle förbli dolda. Min kännedom med många av de begrepp som kulturföreningarna använde, kan ha underlättat dialogen. Min yrkesbakgrund kan även innebära en viss distans, eftersom den också inkluderar andra traditioner och uppgifter än vad som ingår i uppdraget som tjänsteman i tredje sektorn. Men det kan också finnas en risk att respondenterna på grund av den i vissa delar liknande yrkeserfarenheten inte preciserade sig såsom de hade gjort om min yrkesbakgrund varit en annan eller förblivit okänd för dem. Det kan även hända att jag som forskare ställde mig alltför subjektiv till vissa svar av vissa kulturföreningar.

Men om tillförlitligheten, d.v.s. reliabiliteten (Kvale, 1997, s. 150) inte bygger på odelad objektivitet hur ska man då uppnå trovärdighet? Det finns flera svar. Winther Jörgensen & Phillips (2000) föreslår att tillförlitligheten kan avgöras genom att bedöma analysens relevans och avgöra analysens förklaringskraft, ett faktum som också Silverman (2006, s. 275) betonar. Enligt Eriksson & Wiedersheim-Paul (1997, s. 39) bör informationen man samlat in vara tillförlitlig och mätningen utfört på ett korrekt sätt.

Relevansen framkommer i det hänseendet att den här avhandlingen lyfter fram evalueringsmetoder inom tredje sektorn – där som tidigare studier främst koncentrerat sig på privata sektorn, och det kan bidra till reflektion och diskussion. Winther Jörgensen & Phillips (2000) talar också om studiens förmåga att frambringa nya förklaringar som ett validitetskriterium. Även om föreningar har studerats tidigare, så torde mina tolkningar utgöra ett annat sätt att förstå dem på och som utgör ett alternativ till tidigare forskning. Enligt Silverman (2006, s. 282) kan man tillfredställa reliabilitet i kvalitativa studier genom att visa genomskinlighet i forskningsprocessen.

En aspekt med intervjun som forskningsmetod som brukar lyftas fram av dess kritiker, är att informanters uttalanden inte med nödvändighet behöver säga något om deras ageranden i praktiken (Kvale, 1997, s. 219 och Silverman, 2006, s. 117-118). Det går

inte att hävda att resultaten är objektiva och sanna eftersom de består av personliga upplevelser.

I vetenskapliga undersökningar är validiteten viktig, d.v.s. kopplingen mellan empiri och teori eller vilken grad undersökningen är pålitlig (Bryman & Bell, 2005, s. 63-65). Det finns två aspekter på validitet; inre validitet och yttre validitet (Eriksson & Wiedersheim-Paul 1997, sid. 38-39). Inre validitet kunde förklaras som överensstämmelsen mellan de begrepp och definitioner som tagits fram i avhandlingen. Inre validitet kan bedömas utan att faktauppgifter har samlats in. Den yttre validiteten har att göra med överensstämmelsen mellan mätvärdet man får fram när man har använt en operationaliserad definition och verkligheten. Att operationalisera ett begrepp betyder att det görs mätbart. Teoretiska föreställningar (begrepp och modeller) överförs till empiriska observationer. Den yttre validiteten är inte beroende av den inre och den går inte att bedöma utan att man vet hur det empiriska materialet samlats in och ser ut. Den hänför sig till resultatets konsistens (Kvale, 1997, s. 85).

Analysen av det insamlade materialet i denna studie resulterar dels i fallbeskrivningar, dels i beskrivning av variation över eller likheter i fallen. Detta ställer stora krav på att säkerställa tolkningen av data, liksom på studiens validitet, reliabilitet och generaliserbarhet.

4 EN PRESENTATION AV INTERVJUORGANISATIONERNA

10 kulturföreningar har intervjuats för denna avhandling. Jag ansåg mig behöva ett dylikt antal för att kunna återskapa en representativ bild av den valda gruppen. Bland föreningarna förekommer två språkgrupper; 3 finska föreningar och 7 svenska. Föreningarna representerar även olika konstformer; musik (3), teater (3), dans (1), evenemangsarrangemang (1), producentstöd (1) och litteratur (1). Därtill är föreningarnas bakgrund olika; vissa har existerat i över 100 (2) år och andra i ca 10 – övriga jämnt fördelade över tidsaxeln. Vissa får statsunderstöd (5), andra inte (5).

Finlands svenska sång- och musikförbund (FSSMF) samlar musikintresserade finlandssvenskar i körer, orkestrar och andra musikgrupper och grundades år 1929 (FSSMF, 2011, internetkälla). Totalantalet medlemmar, bestående av sångare och musikanter, är ca 14 000. Dessa finns blandade körer, manskörer, damkörer, barn- och ungdomsgrupper, blåsorkestrar och stråkorkestrar. De nyssnämnda grupperna hör i sin tur till tolv lokala sång- och musikförbund och därutöver, beroende på inriktning, till fyra riksomfattande specialförbund: De Ungas Musikförbund i Svenskfinland - DUNK, Finlands svenska damkörsförbund (FSD), Finlands svenska körförbund (FSK) och Finlands svenska manssångarförbund (FSM). Blås- och stråkorkesterverksamheten sköts direkt av FSSMF. Förbundets verksamhet består bl.a. av att anordna dirigent- och ledarskapsutbildning, bedriva förlagsverksamhet, arrangera finlandssvenska sång- och musikfester och andra riksomfattande musikaktiviteter, utge musiktidskriften *Resonans*, ge information till medlemmarna i frågor som berör den egna verksamheten och att bevaka och representera amatörmusiklivet nationellt och internationellt (ibid).

Informations- och servicepunkten *Luckan i Helsingfors r.f.* för svensk- och tvåspråkiga i Mellanland grundades 1992 av Nylands Svenska Landskapsförbund (som senare bytte namnet till Sydkustens Landskapsförbund) (Luckan, 2011, internetkälla). År 2000 grundades den självständiga föreningen Luckan. Numera finns det flera Luckor i Svenskfinland. Luckan förmedlar biljetter till olika kulturevenemang via deras biljettsystem (ibid). Därutöver säljer de produkter som har finlandssvensk eller svensk anknytning. Deras informationstjänst innefattar allt från kommunal och statlig service till tredje sektorns aktiviteter och tjänster och sker genom direkt kundkontakt, per tfn och e-post, samt genom de hemsidor Luckan upprätthåller. Luckan i Helsingfors

administrerar utöver det ovan nämnda bl.a. projekten a) Ung Info – som erbjuder information, handledning och aktiviteter för 13 – 29 åringar, b) Produforum – ett nätverk för kulturaktörer i Finland, och c) Bridge – en informations- och handledningstjänst för integration och invandring (ibid). Luckans kontor på Simonsgatan i Forumkvarteret i Helsingfors bemannas av en personal på 16.

Föreningen Showpartners, numera *Finländsk Nöjesutveckling r.f.*, grundades 1993 av Ville Wilenius och Niklas Rosström (Finländsk Nöjesutveckling, 2011, intervju nr. 2). Avsikten var att grunda en understödsförening för musikalen Hype. Musikalen hade premiär på Svenska Teatern 22 januari 1994 och är fortfarande Svenska Teaterns största publikframgång med 130 000 besökare. Föreningen har därefter arrangerat bland annat under 10 somrar sedan 1996 popmusikfestivalen Popkalaset. Elfte festivalen arrangeras sommaren 2011. Därutöver har föreningen stött olika artister i Svenskfinland, samt varit involverad i olika lokala projekt. Det nya namnet Finländsk Nöjesutveckling lanserades i samband med föreningens följande musikalsatsning Playme år 2006. Musikalen gick på Svenska Teatern åren 2009 – 2010. Finländsk Nöjesutveckling har ett kontor på Alexandersteatern i Helsingfors.

Västnyländska kultursamfundet r.f. grundades år 1974 med en strävan att ta initiativ till och stöda kultursträvanden i Västnyland, med en särskild betoning på det litterära fältet. Föreningens skriftserie omfattar 11 böcker med tyngdpunkten på lokalhistorisk dokumentation. Därutöver publicerar man en årsskrift som heter Västnyländsk årsbok, som har utkommit med sin 33:a årgång. Årsboken omfattar bl.a. lokalhistoria, författarporträtt, litterära översikter, dokumentation av olika miljöer och naturvetenskapliga rapporter. Föreningen startade Luckan Raseborg som ett treårigt EU finansierat projekt år 2002. och Luckan har fortsatt sin verksamhet även efter projekt tiden. Det har inneburit nya verksamhetsformer som till exempel informationstjänster och biljettförmedling, samt kurser och utbildning på svenska. Västnyländska kultursamfundet har för tillfället ett EU finansierat projekt; Lokalhistoriens nya vingslag. Projektet erbjuder guidningar via mobiltelefonen i Västnyland. Personalen består av verksamhetsledare och en person vid infopunkten Luckan. Västnyländska kultursamfundet har ett kontor via Luckan Raseborg i Fokushuset i Karis centrum.

Esbovygdens ungdomsförbund r.f. är tillsammans med sina nio medlemsföreningar och

ca 2300 medlemmar en av de större producenterna av svensk barn-, ungdoms- och kulturverksamhet på svenska i Esbo (EBUF, 2011, internetkälla). Sju av de nio medlemsföreningarna har egna ungdomsföreningshus, i vilka den huvudsakliga verksamheten bedrivs. EBUF är ett av sju lokalförbund inom Nylands svenska ungdomsförbund r.f., (NSU) som i sin tur är ett av fyra landskapsförbund inom Finlands Svenska Ungdomsförbund FSU r.f. Förbundets årliga satsningar är a) Finns sommartheater, en utomhusteater där barn och ungdomar står på scen, b) Esbo Lucia, c) Glims höstmarknad och d) läger och klubbar. EBUF samarbetar bl.a. i a) Kulturen vid ån evenemanget, ett samarbetsprojekt med bl.a. Esbo stad som arrangerats i 12 repriser, b) Lagstads LoKet, lokalt kulturellt samarbete kring Lagstads skola, c) Det svenska nätverket för organisationer och inrättningar som jobbar med och för svenska barn och ungdomar i Esbo, samt i d) Boendeforum i Esbo. Därutöver upprätthåller förbundet musikinstitutet Kungsvägen, som för övrigt finns i samma lokaliteter där EBUF:s kansli är beläget. Förbundets personal består av en verksamhetsledare. Kansli finns i Esbo, i Folkhälsanhuset Hagalund.

Akademiska Damkören Lyran är grundad 1946 och den enda damkören vid Helsingfors Universitet (Akademiska Damkören Lyran rf, 2011, internetkälla). Körens ca 50 medlemmar är till främsta del studerande vid olika högskolor och institut i huvudstadsregionen. Lyran vill befrämja och vidareutveckla den finländska damkörstraditionen. Kören är även ett socialt forum för medlemmarna. Stilen är både profan och sakral, i första hand a cappella. Kören har en gedigen repertoar nyskriven finländsk och skandinavisk körmusik. Till körens verksamhet har traditionellt sett hört arrangemang av konserter, utgivning av album av Lyran, kvartettsång, resor och deltagande i olika körtävlingar. Kören administreras av en styrelse och en musiknämnd och av styrelsen tillsatta funktionärer. Lyrans styrelse består av ordförande samt 9 styrelsemedlemmar. Styrelsen sköter bl.a. körens löpande ärenden, uppgör en verksamhetsplan och budget för det år den valts och tillsätter körens funktionärer. I musiknämnden finns dirigenten, vicedirigenter, arkivarien, en sekreterare, en kvartettmästare samt högst två medlemmar. Musiknämnden väljer körens repertoar, uppgör program för konserter och uppträdanden, stamrepertoar och provsjungning vid intagning av nya sångare.

Klockriketeatern, som bedrivs av Understödsföreningen Klockriketeatern r.f., är en fri teater vars egen scen är belägen vid skillnadsgatan i Helsingfors (Klockriketeatern, 2001, internetkälla). Teatern grundades 1994. Dan Henriksson är den nuvarande teaterchefen. Enligt egna ord (ibid) har Klockriketeatern ”undersökningen som medel och mål. Vi forskar i konstnärliga medel och mänskliga frågor. Att utveckla och fördjupa skådespelarens uttryck är en bas för verksamheten, liksom rummets möjligheter. Klockriketeatern har ofta spelat ny inhemsk dramatik, har en nordisk profil och satsar mycket på turnéer och internationella kontakter. Traditionen med poesi- och musikprogram, läsningar, debatter och seminarier fortsätter...” Personalen består av konstnärlig ledare, producent, medproducent och scentekniker, tekniker och ljusplanerare och projektledare.

Förbundet *Suomen Laulajain ja Soittajain Liitto r.y. (Sulasol)* är Finlands största amatörmusikförbund med ca 350 körer och orkestrar, samt ca 12 000 personmedlemmar (Sulasol, 2011, internetkälla). Förbundet är indelat i tre nivåer; 1) centralorganisation (Sulasol), 2) lokal- och specialförbund (17 stycken), och 3) körer och medlemmar. Grundidén för verksamheten är att befrämja möjligheterna att syssla med musik. Förbundet strävar även efter att kunna påverka amatörmusikens ställning inför myndigheter. Utöver intressebevakningen arrangerar och koordinerar förbundet utbildningar, bedriver förlags- och informationsverksamhet och arrangerar olika musikfester. Kansliet består av 5 tjänstemän och finns beläget i Gamlas i Helsingfors.

Förbundet *Suomen Harrastajateatteriliitto ry. (SHT), Finlands Amatörteaterförbund r.f.*, grundades 1948 för att stöda teaterverksamheten på landsbygden (Suomen Harrastajateatteriliiton strategia, 2010, s. 2). Förbundet hette ursprungligen Seuranäyttämötoiminnan Keskusliitto men fick 1967 sitt nuvarande finskspråkiga namn. Det svenska namnet tillkom år 2007 (Patent- och registerstyrelsen, 2011, internetkälla). Förbundets mission är att stöda och utveckla den finska amatörteaterverksamheten, samt att synliggöra och betona värdet i verksamheten bland allmänheten (Suomen Harrastajateatteriliiton strategia, 2010, s. 3). SHT arrangerar amatörteaterfestivaler, såsom de årligen återkommande Seinäjoen Harrastajateatterikesä, ungdomarnas teaterfestival Ramppikuume och barnens teaterträff Spotti (ibid, s. 2). Förbundet ger ut en medlemstidning som bär namnet Repliikki. SHT arrangerar också utbildningar inom olika områden som stöder amatörteaterverksamheten. Förbundets medlemskår består

numera av 573 teatergrupper, 12 medlemsförbund och en associerad medlem. Suomen Harrastajateatteriliitto har ett kontor i Tölö i Helsingfors och en personal på fyra (ibid).

Suomen Nuorison Liitto grundades 1897, och ändrade sitt namn till det nuvarande *Suomen Nuorisoseurojen Liitto (SNL)* år 1994 (www.nuorisoseurat.fi, 2011, internetkälla). Den första finskspråkiga ungdomsföreningen, Kauhavan Nuorisoseura, grundades 1881. SNL har över 800 medlemsföreningar och över 60 000 medlemmar (ibid). Förbundets verksamhetsidé förespråkar barnens, ungdomens och deras familjers rätt till jämlik utveckling som medlemmar i samhället. SNL har ett brett utbud på amatörkultur aktiviteter. Förbundets populäraste verksamhetsform är dans med betoning på folkdans. Totalt 8 000 av SNL:s medlemmar är aktiva inom den konstformen. Förbundet har även aktiva teatergrupper, och arrangerar därför både utbildningar och tillställningar för teater- och dansaktiva. Bland de årligen återkommande teater evenemangen kan nämnas Ramppikuume och Teatterilaiva, och bland dans evenemangen Pispalan Sottiisi, Tanssimania och Folklandia. SNL består av 11 tjänstemän som arbetar på kontoret i Dickursby centrum i Vanda.

5 ANALYS OCH RESULTAT

I det här kapitlet kommer begrepp och modeller från den teoretiska referensramen att användas för att belysa den empiriska studien jag gjort inom den kulturella tredje sektorn. Kommentarer, tolkningar samt resonemang till intervjuresultaten kommer att ges under respektive forskningsfråga. Syftet med analysen är att beskriva och tolka olika budskap i intervjuerna, i enlighet med kapitel 3.4. Meningskategorisering, metoden där intervjumaterialet delas upp och kodas i kategorier, har spelat en central roll vid analysen och sorteringen av materialet. Metoden gav bra möjligheter att jämföra likheter och skillnader. Vissa kategorier var förutbestämda innan intervjun genomfördes, och andra växte fram under analysens gång. Liksom frågeformuläret (som hittas som bilaga) avslöjar, var en del av frågorna direkt i linje med avhandlingens frågeställningar, och andra hade främst som uppgift att sondera terrängen. Avhandlingens frågeställningar används därför nedan enbart för att löst gruppera informanternas koncentrerade svar och därmed ge presentationen en struktur. Därtill framkommer sammankopplingen mellan avhandlingens frågeställningar och empiri tydligare.

5.1 VILKA FÖRÄNDRINGAR I OMVÄRLDEN PÅVERKAR VERKSAMHETSFÖRUTSÄTTNINGARNA?

Organisationens verksamhetsförutsättningar påverkas enligt Paton och McCalman (2008, s. 10) av omvärlden exempelvis då det sker förändringar inom teknologin, kundernas förväntningar eller smak, konkurrensen, lagstiftningen, ekonomin, media och samhällets värderingar.

5.1.1 Ekonomiska trender

Tre kulturföreningar betonar att det pågår en ständig kamp med ekonomin. Dels nämner man problematiken att få understöd, dels skatteverkets intresse att skattebelägga de medelanskaffningsmetoder föreningarna använder sig av.

Under intervjuerna framkom det ofta att kulturföreningar är mycket beroende av extern finansiering. De flesta finlandssvenska kulturföreningar (sex av sju stycken; 6/7) medger att de är helt beroende av fonder. Däremot har inte fonderna någon större betydelse för de finska kulturföreningarna, främst för att föreningarna mera sällan får bidrag av dessa. Majoriteten av föreningarna anger dock den statliga finansieringen som

den viktigaste, eller det som borde vara det viktigaste utgående från verksamhetens karaktär. Senaste recession betydde dock nerskurna statliga bidrag, vilket reducerade serviceutbudet kraftigt. Därför uppger några kulturföreningar (2/10) att man följer med statens ekonomi för att kunna förutsäga dylika trender. Några anger staden som bidragskälla, dock förknippat med problematik och osäkerhet; *”Vi är inne på ett sådant här...de kallar det produktionsökning på staden, tidigare hade man kallat det... ja, sänkning eller minskning. Vi får sänkta bidrag, helt enkelt. ”*

Övriga finansieringskällor är medlemsintäkter och deltagaravgifter, vilka dock verkar utgöra mindre helheter i föreningarnas ekonomier.

”Ei sellaisia jäsenmaksuja voi kuorolaisille rysäyttää, että pelkästään sillä tultaisiin toimeen, niin... tavallaan tällöinen talouden vakauttaminen ja sitten se että meidän joka vuosi anotaan se avustus (Opetus- ja kulttuuriministeriö). Teepä siinä sitten viiden tai kymmenen vuoden tulevaisuuden visiointia tai suunnitelmia kun sinä anot rahaa kerran vuodessa ja aina jännität sitten puolesta välissä tammikuuta minkä verran sieltä tulee. Tämä on minulle hirveän suuri ristiriita, ja toivoisin että ne rahoituspäätökset voisi tehdä hieman pitkäkestoisemmin, vaikka muutamaksi vuodeksi kerralla, että tiedettäisiin että tämän verran me varmasti saadaan.”

Privat finansiering nämndes, om än oftast som någonting föreningar sällan lyckas få. En informant ansåg att dödläget med dålig synlighet som inte lockar bidragsgivare eller sponsorer bidrar till att ingen förbättring kan åstadkommas. Enligt två andra informanter kunde en orsak till detta vara att föreningens huvuduppgift inte är presenterad som en produkt i tillräcklig grad att attrahera externa finansiärer.

Två nämner också projektbetoningen i dagens finansiering; allt borde paketeras som ett projekt med given start och slutdatum, och ett begripligt och mätbart slutresultat. Kulturföreningar har oftast sin grundläggande målsättning – oberoende vilken – i sina medlemmar, en process som vare det sig är lätt mätbar eller har ett slutdatum, och således ofta står utanför principerna för understödsutdelning.

5.1.2 Teknologiska framsteg

Informationsflödets nya verktyg, såsom social media och internet, har förbättrat

kontakten till medlemsfältet och kunder enligt hälften av föreningarna. Metoden är även så kostnadseffektiv att den passar den trängda ekonomin de flesta föreningar har. Biljettförsäljningen har exempelvis förenklats och förbättrats, men två kulturföreningar nämner därutöver att de teknologiska framstegen varit av avgörande betydelse, då administrationen är möjlig att sköta med mindre personal. Således räcker de knappa resurserna längre. Därtill lyfte man fram kostnadsfria mötesmöjligheter med *skype*, en metod som särskilt påverkat riksomfattande förbund med förtroendevalda runt hela Finland. En informant nämnde dock en avig sida i dessa teknologiska framsteg - omvärldens krav på produktkvaliteten är högre; *"Omvärldens krav är höga på produkter, t.ex. vår tidning som vi absolut borde layouta bättre, om vi bara skulle ha tid, kraft och pengar"*.

Fem kulturföreningar anser att människornas kunskap och know-how inom IT har växt betydligt, exempelvis vill man köpa sina biljetter på nätet och allt går per e-post. Enligt tre föreningar har människor ett behov av mänsklig kontakt, varför IT knappast helt reducerar behovet av de traditionella föreningssamlingarna.

En informant ansåg att Finland varit förfärligt dålig på teknologiska framsteg. Som exempel nämndes virtuella lösningar för att betjäna kunden.

"De teknologiska framstegen, när det gäller det virtuella här i vårt land, så är vi ju förfärligt skit på. Titta på Sverige, titta på Danmark, där man faktiskt kan gå in på gemensamma virtuella lösningar för att faktiskt betjäna kunden och att inte ha femtielva olika lösningar. Vi är ju liksom miltals ifrån det."

Man nämner också andra tekniska möjligheter; att få teaterföreställningar textat både med specialglasögon och via *iPhone* och mobilguidning vid lokalhistoriska sevärdheter. Man upplever *Facebook* som ett bra steg i utvecklingen och ett användbart verktyg i marknadsföringen. Tre kulturföreningar ansåg att inga teknologiska framsteg har påverkat verksamheten, främst på grund av dess karaktär – körsång och estradkultur.

5.1.3 Kulturella och sociala trender

En informant anser att det finns ett grundläggande problemet redan i begreppet kultur: *"Kulturella trender är nog den här breddningen av kulturbegreppet. Det har sina sidor."*

Det är många saker som vi kunde syssla med här, om vi bara förmådde svara på allt det en del föreslår att 'det här kunde ni också göra'.” En annan informant påpekar också att det ideligen föds nya aktiviteter som en förening bör hänga med på, exempelvis nya dansformer. Därtill har platsen för verksamheten bytts; ungdomen spenderar inte längre tid på föreningshus, utan på internet.

Hälften av informanterna nämner ändå dagens tidsanvändningen som den trenden som främst påverkar deltagandet i föreningsverksamheten; kulturföreningar tävlar med många aktörer om medlemmens eller kundens tid – TV, bibliotek, internet, barnens hobbyn etc.

Liksom en informant säger: *”Vi har ingen 'vem' som är vår konkurrent. Konkurrenten möter vi då från det här moderna samhället, med allt vad det kan erbjuda av rätt avancerade fritidsaktiviteter. Fritidsverksamheten har blivit så specialiserad; om man säger att vi inte har några pojkar med i verksamheten, så beror det på att de sysslar med verksamhet som slukar dem med hull och hår, exempelvis ishockey. De kan inte ha någon annan fritidsaktivitet.... Det är på det sättet kanske ingenting nytt. Men det har förstärkts nu när det finns så mycket dyra specialiserade fritidsaktiviteter.”*

Två förbund med medlemskörer lyfte med särskild betoning fram en föränderlig sak bland de kulturella och sociala trenderna; den ofantliga populariteten för körsång de olika inhemska körprogrammen på TV skapat.

Televisionen kan även påverka det sociala; en informant lyfter upp problematiken med att förespråka kollektivt musicerande i ett samhälle där det för tillfället fokuseras starkt på enskilt musicerande, bl.a. i TV program som idols. Sådant kan komma att hota den frivilliga amatörmusiken eftersom föreningar är så när som osynliga utan resurser att synas och höras. Intressebevakning kan helt enkelt inte skötas på samma plan som i privata sektorn.

Individualismen i dagens värld lyftes också upp av en annan informant: *”Den här nya typen av individualism, som gör att alla uppfattar sig ha rätt att alltid välja enligt eget förgottfinnande. De stora frågorna, exempelvis trosfrågorna: 'ingen skall säga hur jag skall tro, alltså skriver jag mig ur kyrkan'.”*

Att amatörbegreppet fått en så negativ klang den senaste tiden påverkar också verksamhetsomständigheterna enligt några informanter. Man nämnde som exempel en av Kultur- och undervisningsministeriet utgiven rapport under hösten 2010 om kulturens framtid, en rapport som helt saknade amatörkulturen. Vid utgivningstillfället hade informanten frågat om saken, och man hade låtit förstå att ärendet helt enkelt hade blivit bortglömd.

Fyra informanter nämner hur viktigt det skulle vara att få politiker och myndigheter att förstå att de flesta kulturföreningar inte bara är producenter av kultur, utan även av socialt och fysiskt välbefinnande. Därtill påpekas att föreningar även är arbetsgivare och bland annat är amatörteatrarna landets största sysselsättare inom teaterbranschen.

För övrigt betonades en avsaknad av en gemensam finlandssvensk strategi inom den kulturella tredje sektorn som en försvårande faktor för ett enhetligt utbud av tjänster. En önskan om att kunna verka över språkgränserna framkom också.

5.1.4 Demografiska förändringar

För traditionella landsbygdsorganisationer har utvecklingen påverkat kraftigt och mestadels negativt, enligt två informanter. Föreningar som verkat ute i glesbygden förlorar sina aktörer, då trenden är att glesbygden avfolkas. Ju mindre ungdomar på orten, desto mindre service för dem, varför ungdomen mår dåligt.

”Det demografiska påverkar oss oerhört mycket, just det sätt på vilket den svenska befolkningen, på ena sidan då uttunnas men samtidigt då ökar till antalet med de här tvåspråkiga äktenskapen. Varje år samma sak; de svenska barnens antal ökar hela tiden. Mycket mera än det finns inskrivet i några mantalslängder. Varje höst samma sak; nej, kom det igen så här många barn till skolan... Samma sak med musikinstitutet; ”kom det igen så här många barn”. Det finns alltså flera svenska barn än det finns mantalsskrivna. Det här påverkar oss, men samtidigt påverkas vi också av att det blir allt färre som uppfattar sig som entydigt svenska – som jag, som har bara svenska tidningar och inte läser Helsingin Sanomat. Det är ovanligt. Det här är just det här demografiska, så här påverkas vi. Man upplever inte samma lojalitet som tidigare, för man har all möjliga olika lojaliteter. Det tycker jag att är den stora förändringen. Våra

föreningar har också svårt att nå fram, för deras verksamhet är då enspråkigt svensk. Det är så många som upplever att de inte hör hemma i samma värld.”

Att erbjuda teaterföreställningar i Helsingfors påverkas inget vidare av demografiska förändringar, enligt en informant. En annan såg potentiella kunder i utvecklingen som påvisar ett ökat antal barn i Helsingfors. Flera informanter nämnde verksamhetsformer som föreningarna redan åtagit sig enkom på grund av demografiska förändringar; den s.k. tredje åldern, d.v.s. pensionärerna, är en aktiv grupp som gärna deltar i aktiviteter och har växt betydligt i omfattning.

Kulturföreningar som sysslar med evenemang som arrangeras på olika orter påverkas inte av demografiska förändringar särskilt mycket. Så ansåg också studentkåren som intervjuades, verksam som den är i landets största studiestad.

5.1.5 Övriga samhällliga förändringar

En informant ansåg att föreningar är så konjunkturkänsliga att alla samhällliga förändringar påverkar avgörande. Kunderna och medlemmarna kräver dessa dagar specifika saker och god service enligt fyra kulturföreningar. Ett exempel är aktuella utbildningar. I en mångfacetterad värld är förväntningarna högre på organisationerna. En kulturförening anser att problemet just ligger däri att medlemskåren inte längre begär någonting av organisationen, utan allt lämnas åt förbundet att utveckla. Medlemskåren diversifiering har lett till att ingen enhetlig linje är möjligt för takorganisationen.

Att ekonomi kommit att bli en ledstjärna för verksamheten lyftes även upp; *”En tiedä onko tämä erityisesti Suomen sisällä oleva poliittinen trendi, vai onko ylipäätänsä länsimaisen kulttuurin trendi että elämän merkitystä punnitaan hyvin pitkälle talouden keinoin, ikään kuin onnellisuuden tavoittelussa tällainen taloudellinen menestyminen on yleisessä asenteessa asennettu aika korkealle. Me sitten sivistysjärjestönä pyritään siihen että ihminen kasvaisi yksilönä täyteen mittaansa ja voisi toimia yhteisössä myös yhteisön hyväksi.”*

Men en informant nämner också att föreningen fått en social beställning som inte tidigare funnits. Den beror på att en förening kan agera mera ohindrat än exempelvis kommuner, då det gäller projekt som innefattar ett större område än en kommun.

Ytterligare nämner två föreningar att de egna medlemmarnas behov troligtvis inte förändras från det nuvarande under de kommande åren, och en annan att publiken inte kan veta vad de vill ha innan man erbjuder dem det.

Byråkratin är någonting som enligt de flesta ökat. Myndigheter kommer med nya restriktioner - polis- och brandmyndigheterna. Det händer emellan att kraven är orimliga även om föreningen förhandlar om saken och försöker anpassa sig. Lagstiftningen ändras ideligen enligt tre kulturföreningar. Nyligen justerades föreningslagen och nya krav sattes på föreningar vars frivilliga krafter inte alltid förstår vad som begärs av dem.

Att få publik på tillställningar (2/10) nämns som potentiellt hot, bland annat framkommer att folk hellre går på stora konserter (exempelvis Madonna) än att gå på mindre kända artisters konserter: ”...släpper man en konsert med madonna eller U2 så då säljer de slut, för de är på en nivå att trenden är liksom att man måste se...men gör man sådana mellankonserter som vi gör, så tycker jag liksom, trenden är nog att publiken minskat under de sista åren...” Det nämndes även att utbudet av teater i Helsingfors på svenska är rätt stort för tillfälle, varför det är svårt att hitta publik. För övrigt anser en av föreningarna att det inte finns en finlandssvensk radio eller tidning som läses av alla, vilket försvårar marknadsföringen av evenemang.

Större delen av informanterna ansåg liksom tidigare nämnt att det stora utbudet av fritidsaktiviteter som påverkar deltagande på kulturella tillställningar. Även passivisering – eller lättja nämns som en ny orsak till bortfall av deltagare. Å andra sidan påpekade man en informant att ifall man själv lyckas visa att man klarar av vissa saker, är det lättare att få understöd. Enligt en annan kulturförening leder den föränderliga världen till att människorna uppfinner nya saker och behöver nya utmaningar.


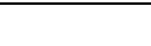








Övriga nämnda samhällsliga förändringar är: a) samhällets depressiva utveckling den sista tiden, som dock ökar på kulturföreningars beställning, b) svårigheten att hitta förtroendevalda till ordförande och sekreteraruppgifter – och att den ökade byråkratin som enbart förstärker den trenden, c) samhällets krav på föreningar att agera på en professionell nivå, även om huvudsakliga verksamheten är frivillig och således på amatörnivå.











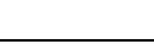
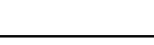

















Två kulturföreningar ansåg att verksamheten är av den arten att inga samhällliga förändringar påverkar.

5.1.6 Sammanfattning av förändringar

Liksom ovan nämnda intervjusvar påvisar består den absoluta majoriteten av förändringssituationer av *mjuka förändringar*, d.v.s. människorelaterade (Paton & McCalman, 2008, s. 21-23). Det handlar inte enbart om att tillgodose de egna medlemmarnas krav, även omgivande samhället har sina krav på föreningarna. Om god administration utöver förverkligandet av den egna verksamheten enligt Byrnes (2003, s. 64) är att vara varse om sin omgivning, samt hur den påverkar organisationen, kan informanternas kännedom om sin egna omgivning anses vara god. Liksom en informant påpekade, påverkar alla samhällliga förändringar föreningen. Tabellen nedan presenterar hurdana förändringar föreningarna anser att påverkar den egna verksamheten och ifall den anses vara positiv eller negativ. Alla informanter ansåg inte att varje förändring är vare det sig positiv eller negativ. Tabellen presenterar ändå bredden av föreningarnas kännedom av sin omgivning och vilka saker kunde tänkas påverka den egna föreningen.

Tabell 2: En översikt av informanternas syn på förändringar

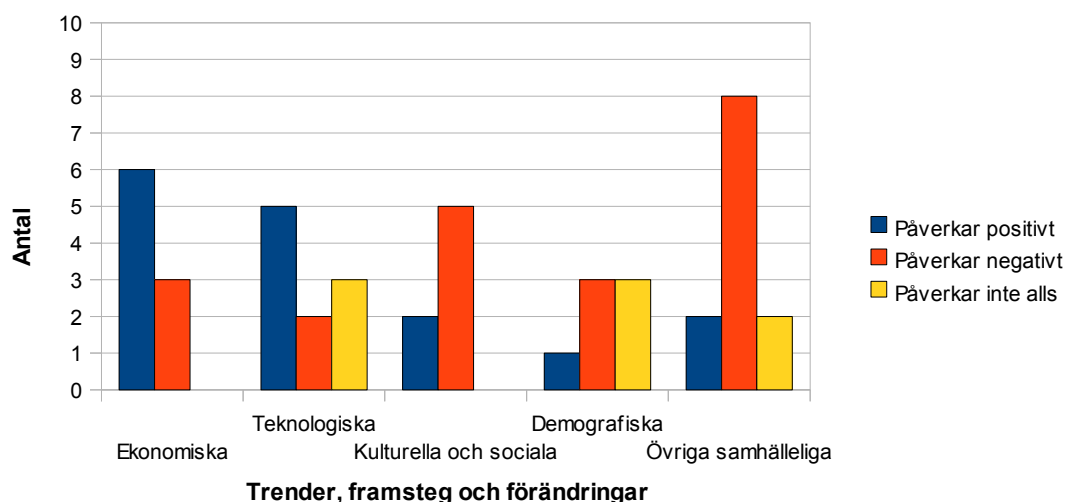
Intervjurubriker	Informanternas vidareuppdelning av intervjurubriker	Påverkar pos. / neg.
Ekonomiska trender	1) Beskattning	
	2) Extern finansiering	
	a) Privata fonder	
	b) Statlig finansiering	
	c) Kommunen	
	d) Privat finansiering	
	3) Projektbetoning vid finansiering	
Teknologiska framsteg	1) Social media	
	2) Internet	
	3) Förbättrad kontakt till medlemmar och kunder	

	4) Kostnadseffektivitet	
	5) Förbättrad biljettförsäljning	
	6) Andra goda tekniska lösningar	
<i>Kulturella och sociala trender</i>	1) Nya aktiviteter	 
	2) Nya samlingsplatser	 
	3) Större utbud av fritidsaktiviteter	
	a) TV	
	b) Bibliotek	
	c) Internet	
	d) Andra hobbyn	
	e) Övrigt	
	4) Ökad individualism	
	5) Minskad betydelse av amatörkulturen	
	6) Inget samarbete med andra organisationer	
7) Bra samarbete andra organisationer		
<i>Demografiska förändringar</i>	1) Minskat antal svenskspråkiga på vissa orter	
	2) Minskat antal invånare på vissa orter	
	3) Ökat antal barn i Helsingfors	
	4) Tredje åldern	
<i>Övriga samhällliga förändringar</i>	1) Större krav och förväntningar på serviceutbud	
	2) Mera diversifierat fält	
	3) Förändrade värderingar	
	4) Större beställning av tredje sektorn p.g.a. offentliga sektorns begränsade möjligheter att agera	
	5) Ökad byråkrati	
	6) Stort utbud av fritidsaktiviteter	
	7) Samhällets depressiva riktning	
	8) Svårt att hitta förtroendevalda	

Det bör lyftas fram att den allmänna inställningen emot förändringar inte var negativ, om än inte heller odelat positiv. Ett sätt att sammanfatta förändringarnas påverkan på kulturföreningarna vore att lyfta fram sådana förändringar (inom de fem rubriker som presenterades för föreningarna under intervjuerna) som man ansåg att entydigt påverkar

positivt eller negativt. Vissa föreningar ansåg att inga förändringar påverkar dem.

Diagram 1: Förändringarnas påverkan



Respektive kulturförening ansåg dock att förändringar är något som alltid händer och man måste i all enkelhet bara leva med det.

5.2 HUR ANPASSAR SIG KULTURFÖRENINGAR TILL FÖRÄNDRINGAR?

Helt i enlighet med Paton & McCalman (2008, s. 5) påpekar en av informanterna förändringarnas eviga karaktär; ”*Minun mielestä me eletään jatkuvassa muutoksessa. Sen kanssa on vaan osattava elää. Sen kanssa pitää vaan tulla toimeen. Se on semmoinen asia mitä pitää tiedostaa. Ei siitä nyt hirveästi tarvitse hermostuakaan. Minun mielestä se nyt vaan on nyky maailman menoa, se on nykytapa toimia. Kaikessa sen pitää ottaa huomioon.*”

Enligt sju informanter ställs föreningen ideligen inför nya omständigheter och krav, 1 informant tyckte däremot tvärtom. Förändringarna verkar enligt informanterna även vara snabbare än tidigare. Enligt Paton & McCalman (2008, s. 3) är administration och förändring liktydiga. Även flera föreningarna anser att förändringen är konstant och administrationsarbetet främst en följetong till förändringen. Några föreningar nämner ökad byråkrati på grund av ökande medlemskår. Detta leder till komplicerade beslutshierarkier och processen blir lång. Därför har tanken om förenklade metoder dykt upp, enligt en kulturförening. Fyra kulturföreningar anser att man anpassat sig väl och

lyckats bra genom att justera sitt verksamhetsutbud enligt de önskemål fältet haft. Verkar exempelvis trenden vara den att publiken hellre deltar på stora konserter, får man lov att satsa mera på sådana. En förening nämner behovet att komma med någonting nytt koncept och två att man själv bör ställa ribban högt och sträva mot bra kvalitet. Clark och Clegg (1998, se Carnall, 2007, s. 78) hävdar likadant; kulturföreningar bör kombinera en kontinuerlig förändring med den vardagliga verksamheten.

Men hur sker anpassningen till förändringar? Enligt en informant lyder receptet så här: ”...ungefär 20-30% *professionalitet* och 70 % *kontakter och nätverk*”. Här kunde man dra paralleller med Bergman och Klefsjö (2001, s. 21) och professionalitet som produktens förmåga att tillfredsställa och till och med överträffa kundernas behov och förväntningar, och Hedin och Sandström (2006, s. 32) med vikten av kontakter och nätverk. Detta torde vara ett tecken på det som Hudson (2002, s. 190) lyft fram; föreningar är alltmera rigorösa i försöket att förbättra kvaliteten.

Tre kulturföreningar lyfter fram vidareutbildning, eller kompetensutveckling som en metod att möta de stigande kraven på bred kunskap och föränderliga situationer. Lång erfarenhet upplevdes också av tre föreningar som en styrka, som kunde bekräftas i Hudsons (2002, s. 268) åsikt om att administration lär man sig i praktiken. Även ett ökat samarbete med andra föreningar eller kommuner har enligt 4 kulturföreningar förbättrat servicenivån. Dels har man således undvikit situationen där flera föreningar erbjuder likadan service eller tillställningar samtidigt, dels har samarbetet gagnat bägge parterna ekonomiskt eller ideellt. En kulturförening nämnde även ett samarbete med 3 andra föreningar, där tanken är att de fusioneras administrativt och praktiskt – men inte konstnärligt. Det nämndes som ett sätt att reagera innan finansierarna gör det.

Öppenhet emot andra aktörer upplevdes som en positiv sak och nätverk som en resurs. En förening betonade också öppenhet inom den egna organisationen, en öppen dialog främjar den egna utvecklingen. Precis som Clark och Clegg (1998, se Carnall, 2007, s. 78) påpekar hävdade två kulturföreningar anser att man bör vara kreativ vid olika situationer och reagera då det behövs hur det behövs. Organisationers styrka är individerna och deras kollektiva kunskap.

Övriga metoder som nämndes som sätt att anpassa sig till en föränderlig omvärld var; a)

att marknadsföra evenemang rakt till målgruppen nämns av en respondent som ett sätt att anpassa sin verksamhet i en region där demografin ständigt förändras, och b) olika utlåtanden och ställningstagande till myndigheter som en metod av påverkan eller deltagande anpassning i situationen. Den kulturförening som nämnde svårigheten att få publik på svenska teaterföreställningar i Helsingfors på grund av digert utbud av teater på svenska, nämnde även att c) lösningen har varit att turnera med pjäser på annat håll.

Internet lyftes även upp som en faktor som tvingat föreningen att hänga med i tiden då den har skapat en konkurrens av potentiella kunder. Dessutom upplevde några att man inte alltid kan tacka nej till diverse samarbetsförslag, särskilt ifall förslagen kommer ifrån en finansiär. Även om man inte tycker förslaget är bra kan det löna sig att tacka ja. I andra fall får man eventuellt vänta länge innan andra och eventuellt bättre förslag presenteras.

De flesta ansåg att man bör kunna reagera så fort som möjligt för att bäst tjäna medlemskåren. Det är helt i enlighet med Paton och McCalmans åsikter (2008, s. 5). En kulturförening betonade att en förändring är en möjlighet. Enligt tre intervjuobjekt anpassar sig föreningen ändå rätt långsamt till förändringar. Främsta orsakerna är strukturen i organisationen; takorganisationen, medlemsföreningar och andra plattformar, samt den enskilde medlemmen. Informationen går långsamt. Tre intervjuobjekt anser å andra sidan att den egna reaktionen vid föränderliga situationer är snabb eller bra. Ett intervjuobjekt anser både och; i vissa områden reagerar man snabbt, i andra långsamt. Att organisationen har en lång tradition och stark verksamhetskultur påverkar oftast reaktionsförmågan vid förändrade situationer mot det långsammare, enligt en kulturförening. Detta lyfte man dock även upp som en positiv sak; organisationen kan inte ens påverkas av vilka tillfälliga och kortlivade trender som helst, ett faktum som också har lyfts upp av Byrnes (2003, s. 66). Man betonade att organisationen ändå strävar att hänga med i den långsiktiga utvecklingen.

”Jag tror att det finns nog alltid en avsikt eller det finns nog alltid en vilja till förändringar. Det är bara det när man rör sig i en organisation som har så många underorganisationer, och det finns en massa frivilliga med i verksamheten, att det tar en ganska lång tid att anpassa sig till olika typer av förändringar. Ofta är man ganska konservativ och traditionell vad gäller den här typen av verksamhet: man blickar

tillbaka och upplever att man har här ganska mycket traditionsbärande element med. Men nog tror jag att det finns en avsikt till förändring...”

En informant anser att organisationsvärlden lever enligt egna kriterier, vilket man bör tolerera. Det står dock i direkt konflikt med Kosonen och Pekkarinens (2010, s. 11) färsk forskning där forskarna påpekat att tredje sektorn inte kan förvänta sig att på grund av en etisk sektorkaraktär kunna upprätthålla verksamhet som inte följer med samhällets utveckling. Samma informant fortsätter att tredje sektorn nu och då är i konflikt med samhällets snabba förändringar, men förändringar inom föreningarna bör omständigt förberedas innan tillämpning. Precis som Hudson (2002, s. 267) fört fram är orsaken därtill att man bör förstå sig på och minska de involverades frustration inför en förändring och inte enbart reagera fort. En annan informant anser vidare att föreningen inte har tid nog att vara tillräckligt proaktiv.

De flesta informanter anser dock att omvärlden värdesätter kulturföreningens arbete. En informants åsikt om hurdan måttstock samhället använder sig av för att värdera kulturföreningarna torde dock befästa Townleys och Beechs (2010, s. 81) påpekande om att man i kultursektorn försöker undvika kommersialism; ”*Men vi kan ju inte så där som en bilhandlare begära 800 euro för en skruv – om det är det som mäter hur man uppskattas...*”.

Affärsaspekten dök även upp under intervjuerna: ”*Det handlar hela tiden om hur man skall köpslå med alla. Att vara föreningens chef handlar ganska mycket om att vara affärsman, att argumentera i business termer i varje fall...det är ju det man får medel för.*” Ett uttalande som styrker Kosonens och Pekkarinens (2010, s. 11) forskningsresultat att den kulturella tredje sektorn underlyder näringsverksamhetsprinciper till högre grad än man tidigare föreställt sig.

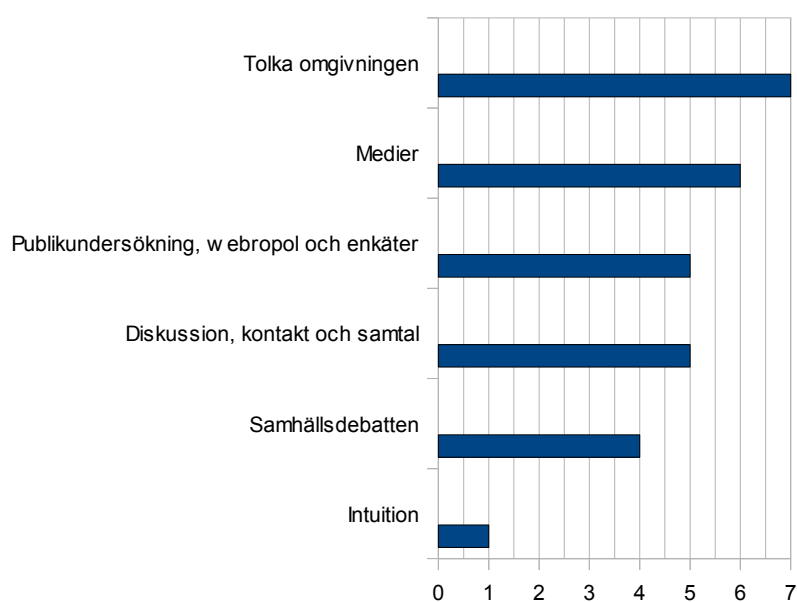
5.3 HURUDANA EVALUERINGSMETODER ANVÄNDER KULTURFÖRENINGARNA?

Även om Paton och McCalman (2008, s. 78-79) ger goda argument för att använda sig av evalueringsmetoder, är det endast en förening uppger sig använda en sådan; SWOT analysen. Alla föreningar uppger sig dock på något plan diskutera om och reflektera över sin verksamhet. Det intressanta är faktiskt att varje förening säger sig använda

olika metoder för att analysera omgivningen och den egna organisationen, även om det inte handlar om standardiserade metoder.

På en direkt fråga om vilka hjälpmedel man analyserar omvärlden med svarade sju föreningar att man tolkar omgivningen, sex via medier, 5 via publikundersökning, webropol och enkäter samt 5 via diskussion, kontakt och samtal. Därtill följer 4 samhällsdebatten och en använder sig av intuition. Alla föreningar använde sig av någon metod.

Diagram 2: En översikt av använda evalueringsmetoder



Om grunden till god administration enligt de flesta forskarna i avhandlingens teoriram (Paton & McCalman, 2008, s. 37; Byrnes, 2003, s. 64-66; Carnall, 2007, s. 69; Yukl, 2006, s. 291) är att kunna förutse förändringar genom att ideligen läsa signaler i omgivningen eller inom organisationen, kategorisera dem och göra de nödvändiga åtgärderna, kan föreningarna som representerar fallstudierna i denna avhandling ändå tolkas som medvetna om sin omgivning om än de inte använder sig av standardiserade evalueringsmetoder.

Hälften av kulturföreningarna nämner processen kring verksamhetsplan och årsberättelse, samt därtill hörande arbete kring budget och bokslut som den klaraste

plattformen för evaluering och strategiplanering. Därtill säger fem kulturföreningar att de har regelbundna sammankomster med personalen, där den gångna och den kommande verksamheten diskuteras. Lika många nämner utvärderingsprocesser med personal och styrelse. Två säger vidare att man arrangerar seminarier med flera närvarande intressegrupper, där man ställer framtida målsättningar.

Två informanter svarade att finansiärer kräver ingående redovisning av projekt, som kan uppfattas som evaluering av det arrangerade projektet. Ett intervjuobjekt nämner att man analyserar omgivningen genom att tolka regeringsprogram och kommuners verksamhetsplaner för att få belägg för projektansökningar.

Två kulturföreningar säger sig använda specifika – om än inte standardiserade - evalueringsmetoder, sju att de inte använder. På basen av intervju svaren verkar det dock som om kulturföreningarna kanske inte är tillräckligt bekanta med standardiserade evalueringsmetoder för att kunna berätta ifall man ens använder sig av element som ingår i metoderna. Dessutom verkar den omvärldsanalys föreningarna de facto använder sig av (se föregående diagram) som sådan inrotad rutin, att de flesta inte ser den som regelrätt evaluering. Tre kulturföreningar påpekar dock att de borde använda sig av standardiserade metoder.

”Vi försöker nog utvärdera efter... vi har lite varierande framgång, men vi försöker nog tänka på att vad gjorde vi rätt och fel i samband med den här produktionen eller hela spelåret. Men det är helt klart en fråga vi borde bättra oss i. Den konstnärliga evalueringen är kanske egentligen andras uppgift. Det finns recensioner, det finns det vad folk tycker och det kan vi ju inte påverka. Men hur man får del av det är vår uppgift. Den yttre evalueringen är mera ojävig. Men det är nog en sak som vi nu jobbar med.”

Även om de flesta kulturföreningar medger att inga särskilda evalueringsmetoder används för den verksamhetshelheten, nämner de flesta – fyra stycken – att arrangerade evenemang evalueras efteråt. Då är det främst frågan om kundenkäter och muntlig feedback. Angående enkäter nämner ett av intervjuobjekten att stora medlemsenkäter sker på 3-5 års basis, men att man evaluerar mindre enheter, liksom evenemang, vanligtvis direkt efter evenemanget, varpå totalantalet evalueringar kan gå upp emot ca

3-8 st. per år. En säger att man evaluerar vid behov.

Ett intervjuobjekt nämner att kulturföreningen anlitat två forskare för att utvärdera verksamheten just nu och framtiden. Därtill nämner samma intervjuobjekt att styrelsen anlitat ett företag att utreda internt hurudan human *resource management* råder. En annan säger sig ha anlitat en konsult vid en eventuellt kommande omstrukturering av organisationen.

Angående tidsanvändningen vid evaluering uttrycker sig en informant så här; *”Vi gör det efter varje projekt. Jag kan inte påstå att vi sitter och grubblar många dagar, utan vi jobbar ganska mycket enligt den visen galenskap, spontanitet men också nog med en stor gnutta förnuft och erfarenhet.”* Paton och McCalman (2008, s. 118), samt Harju (2004, s. 69) underströk att processen inte får ta för länge då arbetet hotar bli förgäves då ingen lösning längre räcker till.

Det råder således en rätt stor spridning på sätten att analysera den egna verksamheten och omgivningen. Å andra sidan har ju Hudson (2002, s. 182) påpekat att tredje sektorns aktörer är i regel så mångfacetterade att en prestations mätning inte är så lätt. Vidare påpekar Harju (2004, s. 70) att analysen av föreningsverksamhet är en design produkt, dvs analysprocessen måste anpassas enligt den egna verksamheten. Både Hudson (2002, s. 191) och Harju (2004, s. 62-63) har dock även betonat erkända standarder.

5.4 HUR PÅVERKAR EVALUERINGSMETODERNA ELLER

ANVÄNDNINGEN AV STRATEGIER UTVECKLINGEN AV IDÈER?

Om evalueringen av evenemanget påvisar att konceptet varit lyckat arrangerar man evenemanget igen, nämner en informant. Carnall (2007, s. 221) understryker också analysen av den gångna verksamheten inför framtida beslut, men betonar också att man kan tolka analysresultaten på många sätt. Sådillvida att indikatorerna för det ovan nämnda evenemanget inte enbart har varit ekonomiska, försvåras tolkningen av ett ”lyckat” evenemang. Lyckat evenemang torde syfta på ett kvalitativt sådant, och kvalitet är ändå i sista hand enligt Harju (2004, s. 57-58) ett subjektivt begrepp som innefattar värderingar och olika betydelser. Det är dock upp till organisationen att definiera betydelsen i den egna organisationen – en skild process som även den kan innefatta

evalueringsmetoder. Ett intervjuobjekt uttrycker samma sak; ”Hur mäter man det? Det är ju då man tycker att produktionen har lyckats. Sådana har vi nog haft. Det bästa är publikresponser, det som man känner i salongen att det här är lyckat, och så sprider sig ryktet att det här går bra. ”

En annan informant nämner analysen av omgivningen och strategiarbetet som grunden till all idéutveckling.

”Visserligen så präglar det ju ganska mycket vår verksamhet, för det är ju med de här argumenten vi får finansiering. Liksom om man har argumenten för missförhållanden och brister; så det är ju till det jag får från stat och kommun finansiering för, i bästa fall, skall vi säga. När det finns mera tid och när det finns mera möjligheter – vilket nu ingen organisation har idag dess värre, när vi talar om EU projekt till exempel – då när vi riktigt har satt manken till och haft den här förutsättningen, eller inte vet jag haft, men varit illa tvungna till det, så har vi nog tittat i regeringsprogram och kommuners verksamhetsplaner sporadiskt så här, för att ha belägg för våra projektansökningar. Det är nog så att säga ett informellt system, fastän det inte är så formellt. Strategirapporter och sånt används som underlag.”

Vidare framför en informant nämner att man som resultat av strategiarbete och framtida målsättningar utformande ett par idéer för att uppnå sin vision.

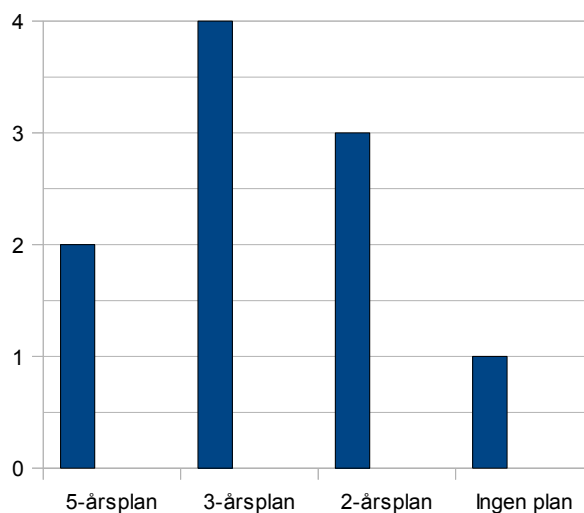
”Sellainen uusi idea tähän, niin meillä on ollut kaksi vuotta toiminnassa tämmöinen tutustumisvuosi kokeilu. Kuorot ja orkesterit voivat pienemmällä maksulla tulla vuodeksi kokeilemaan Sulasolin toimintaa ja mitä ne meiltä saa. Me ollaan räätälöity sellainen tutustumispaketti että ne ei ihan kaikkea saa, ne saa sellaisen palvelu paketin. Sitten kun he ovat vuoden testanneet, niin sen jälkeen he saavat sitten päättää että hakeeko ne ihan oikeasti Sulasolin jäsenyyttä vai jättääkö ne sen väliin.... Se on ollut sellainen kiva, ei mikään erikoisen massiivinen juttu, mutta on ollut helposti toteutettavissa... Toinen mikä minä nostaisin uutena niin, Suomessahan on lukuisia tällaisia musiikkijärjestöjä ja harrastusjärjestöjä, on niin kuin nämä Kirkkomusiikkiliitto ja Työväen musiikkiliitto ja Viihdemusiikkiliitto ja Barbershop:erit ja jos vaikka mitä. Me ollaan totta kai aina oltu tietoisia toisistamme ja me ollaan aina tehty jotakin yhteistyötä, mutta nyt viimeiset kaksi vuotta niin meillä on ollut

säännölliset tapaamiset näiden toimijoiden kanssa....Yksi päivä tiukkaa yhdessä työskentelemistä, ja aika usein työskentelyn tuloksena me ollaan saatu ensinnäkin hyviä ideoita, mitä me tehdään, sitten me ollaan voitu vähän aikatauluttaa ettei kaikki laulujuhlat ole samana päivänä tai samaan aikaan."

Ett exempel där strategin blivit en länk mellan organisationens nuvarande och önskade framtida position – från mission till vision, i enlighet med Mintzberg, (1989, s. 43), Hudson (2002, s. 93-94) och Harju (2004, s. 47).

Nio informanter har en flerårig strategisk plan; två av respondenterna har en 2-årsplan, tre en 3-årsplan, en 4-årsplan, tre en 5-årsplan och en inte någon alls. Den som meddelade att de inte hade en meddelade att de haft en tidigare och hade varit nöjd med den. Planens tidsbundenhet avslöjar vidare att man bland föreningarna anammat det som även Harju (2004, s. 33-35) för fram; missionen bör uppdateras regelbundet. En tolkning av intervju svaren är att den mesta tid föreningarna använder sig på att evaluera sin egen verksamhet, både inom organisationen och hur organisationen förhåller sig till omvärlden, sker i samband med processen att skapa en mission, vision och en strategi. Därefter paketeras resultatet till en 2-5-årsplan.

Diagram 3: En översikt av användningen av flerårsplaner



Enligt en informant är deras strategi inte alltför specifik, främst en tankemodell som stöder det konkreta arbetet. Två nämnde även att man justerar eller ”tar friheten att omdisponera och revidera” strategierna årligen. Tre informanter lyfter vidare fram att

strategin inte skall hindra föreningen ifrån att reagera utifrån en omvärld vars föränderlighet kan stå i motsättning med tillvägagångssättet i föreningens strategi. Även Mintzberg (1989) har riktat stark kritik mot att utgå ifrån att det finns rationella beslutsmodeller och han har vidare betonat att organisationer och omvärld förändras kontinuerligt och att detta påverkar strategins innehåll, relevans och genomförande. *"Mitä on suunniteltu, eli mihin tähdätään 5 vuoden kuluttua, niin pitää olla valmis muuttamaan sitä suunnitelmaa heti kun aika muuttu, ja aika muuttuu ihan olennaisesti."*

Några informanter nämner också problematiken med att sätta ner planer till papper, som sedan hotar bli dokument som samlar damm i skåpet. Men där är det enligt Paton och McCalman (2008, s. 109) upp till organisationen att ideligen följa upp situationen för att få klarhet i utvecklingen och fortsättningen. Liksom Harju (2004, s. 69) påpekade bör evalueringen och den därpå följande strategiutvecklingen och uppföljningen kopplas som en naturlig del till planeringen, beslutsfattande och de praktiska arbetsprocesserna.

Vidare låter en del av kulturföreningarna förstå att man gärna omprövar metoder och justerar rutiner.

"Det klart att en del saker som vi har tänkt oss inte har fungerat. Det är helt klart och på det sättet nu när vi kanske 2012 gör upp en ny plan så måste vi kanske göra upp det på ett liten annan sätt. " och *"Toki me osataan kysyä neuvoa sitten viisaammilta jos semmoinen tulee ja tapahtuu."*, samt *"... det är väl det positiva med föreningar att man kan göra snabba beslut och man kan ändra om man märker nånting"* och *"Jag tycker att vi inte gjort annat än anpassat oss till förändringar och...jag vet inte krav, men förändringar och utmaningar, vi har sett det mera som en möjlighet än som ett hinder, så det har varit liksom vårt trumfkort som vi har haft i handen."*

Organisationens tankemodell bör enligt Harju (2004, s. 78) och Carnall (2007, s. 342) inom ramarna för *den lärande organisationen*. Att Paton och McCalman (2008, s. 278-279) kritiserat metoden på grund av att den inte medför någonting nytt, torde bevisas genom att föreningar agerar liksom metoden förespråkar trots de inte använder sig av "rätt" rubrik. Hur som helst utgör enligt min mening inte den nyssnämnda kritiken ett hinder för att beskriva föreningarnas tillvägagångssätt i enlighet med befintlig teori – om än den baserar sig på gammal kunskap. Att omprövning av metoder är en

kontinuerlig process liksom förändringar i omgivningen verkar enligt intervjuvaren vara någonting de flesta kulturföreningar omfattat.

Åtta föreningar anser att framtidsplanerna rätt långt har motsvarat den verklighet man kommit att möta. Man har upplevt att dylika planer är värdefulla. Patton och McCalman (2008, s. 102) liksom även Hagoort (2003, s. 94) betonade ju också ett systematiskt tillvägagångssätt ifall av plötsliga och kaotiska förändringar. En övergripande och planerad förändring är svår att uppnå men inte omöjlig (Paton & McCalman, 2008, s. 9). En förening betonar att människor i medelåldern kanske inte alltid inser hur snabb utvecklingen är speciellt i ungdomens värld. En lyfte fram att ingen kan förutspå allt, men att föreningen kan vara mindre byråkratisk och trög än exempelvis offentliga sektorn. Här torde utgångspunkten ligga i detsamma Amitai Etsioni (1966, s. 9) fokuserade på då han beskrev föreningar som ”sociala enheter (eller mänskliga gruppbildningar) som avsiktligt konstrueras och rekonstrueras för att uppnå speciella mål”. Här betonas särskilt medlemmarnas gemensamma mål och den kraft en dylik fokusering kan i bästa fall medföra. I privata eller offentliga sektorerna är verkligheten kanhända en annan, då de involverade till större delen kan tänkas agera utgående från ett arbetsförhållande hellre än ett genuint intresse och stark gemenskapkänsla.

Angående utfallet av strategin kommenterar en informant på följande vis; ”Kyllä minä sanoisin, jos ajatellaan meidän luottamusmiehiä jotka meidän kanssa tätä työtä tekee, niin ne on pitkän linjan musiikkimiehiä, harrastajia tai ne on tosi sitoutuneita – kun ne on nuoria ne on tosi sitoutuneita ja innostuneita siitä musiikista ja siitä harrastuksestaan. Ne on aika realisteja siinä että mitä toivotaan ja siinä että miten se kuvitellaan että se ikinä tapahtuu. Siinä mielessä aika hyvin tämä homma pelittää. Ei rakennella tolkuttomia pilvilinnoja koska tiedetään jo että ei semmoiset asiat toteudu. Jo siinä vaiheessa kun suunnitellaan ja kehitellään ja mietitään sitä tulevaisuutta. Minun mielestä ollaan aika realisteja. Ainoa on, että ehkä sellaisessa tulee yllätyksiä että miten nopeasti sitten jokin asia kuitenkin muuttuu. Sanotaan että tämä verotuskysymys on nyt yksi semmoinen. Huhuja ja ennakkotietoja siitä on ollut mutta tavallaan sitten se intensiivisyys ja aggressivisuus jolla nyt verottaja liikkuu, niin se yllättää.”

Carnall (2007, s. 221) betonade likadant att då all data är partisk är en viktig del av

processen att engagera alla intressegrupper i informationsinsamlingsprocessen för att uppnå en bredd av åsikter och uppgifter man därefter kan analysera. Ytterligare betonade Hudson (2002, s. 267) angående oförutsebara förändringar vikten av att fokusera på huvudpunkterna och flexibiliteten med detaljer i planer.

Två informanter lyfter dock upp hur snabbt vissa saker förändras, och omöjligheten i att kunna förutse allt; ”*Vem kan egentligen ha en helt strategisk framtidshållning idag? Har någon riktigt den förmågan, eller är det liksom realistiskt? Det handlar mera om att man bestämmer att man vill göra och försöker nyttja de argumenten för det.*” Även Carnall (2007, s. 148) betonade att man bör vara varse om förändringarnas plötsliga karaktär som tvingar föreningen att agera likadant. Den citerade informanten ovan presenterade därutöver ett intressant förhållningssätt till det oundvikliga i att föreningen själv är den som bör reagera och anpassa sig till omgivningens plötsliga förändringar.

6 SLUTSATSER OCH DISKUSSION

6.1 SAMMANFATTNING AV FORSKNINGSPROCESSEN

Liksom nämnt i avsnitt 1.2 har denna avhandling fokuserat på fyra frågeställningar: *i) Vilka förändringar i omvärlden påverkar verksamhetsförutsättningarna?, ii) Hur anpassar sig kulturföreningar till förändringar?, iii) Hurudana evalueringsmetoder använder kulturföreningarna? och iv) Hur påverkar evalueringsmetoderna eller användningen av strategier utvecklingen av idéer?* Det kunskapsbidrag som avhandlingen har för avsikt att presentera på basen av de ovannämnda frågorna är tudelad:

- a) Uppföljning och evaluering av metoder för utvecklingsarbete i kulturföreningar. Det torde leda till att vissa metoder kan förädlas och tydliggöras, såväl när det gäller konkreta tillvägagångsätt som förståelse av de mekanismer som är kritiska för hur metoden fungerar.
- b) Bidrag till kunskapen om organisationers funktionssätt generellt. Kunskap om de sociala mekanismer som aktualiseras när kulturföreningarnas traditionella kultur samt yrkesgrupper konfronteras med krav på utvecklad administration.

Jag har valt att presentera slutsatserna uppdelade i enlighet med de två ovan nämnda punkterna om kunskapsbidrag.

6.1.1 Uppföljning och evaluering av metoder för utvecklingsarbete i kulturföreningar.

Enligt de tidigare nämnda teorierna ger evaluering framom allt klarhet om organisationens verksamhet; vilka steg man tagit, var man befinner sig för tillfället, och vilka vägar man kan välja att gå i framtiden. Därtill erbjuder evalueringen en uppföljningsmöjlighet vid jämförelse med tidigare evalueringsresultat. Allt i strävan till ökad kvalitet. Både Hudson och Harju (2004) förespråkar användandet av erkända standarder för att uppnå kvalitativ verksamhet. Organisationerna som denna avhandling fokuserat på är ändå rätt vardagsnära och vetenskapliga metoder för evaluering har verkat rätt fjärran. Enbart en förening använder sig för tillfället av en standardiserad metod; SWOT. En annan förening angav att man använt sig av två forskare för att utvärdera nuläget. De flesta medgav dock att de borde ta dylika metoder i användning.

Intervjuerna presenterade dock ett alternativt tillvägagångssätt vad angår evaluering, än det jag själv hade tänkt mig. Föreningarna använder sig måhända inte av standardiserade evalueringsmetoder, men intervjuerna visade att alla har olika formella och informella sätt att utvärdera verksamheten. Vissa av dessa tillvägagångssätt är delar av de evalueringsmetoder som presenterats i avhandlingens teorikapitel. Som exempel kan nämnas att kulturföreningarna gör sin vision utgående ifrån hur man tror att framtiden ser ut på ett sätt som rätt långt påminner om Scenarioplanering. Att föreningarna använder sig av utlåtanden från experter (de ovan nämnda forskarna) korrelerar högt med Delphi-metoden. Föreningarna ställer upp tidtabeller, målsättningar, gör resursfördelning med mera i exempelvis verksamhetsplanen eller flerårsplanen – helt i likhet med Tropics metoden. De arrangerar seminarier tillsammans med intressegrupper för att fastställa fokuspunkter i verksamheten (styrta) - Balanserat styrkort. Slutligen har man olika formella och informella diskussionstillfällen både bland personalen och styrelsen och tillsammans för att diskutera vad fungerar bra och dåligt, samt vilka möjligheter och hot man har; SWOT.

I sig är det ovan nämnda inte konstigt. Evalueringsmetoderna består ändå långt av rätt vardagliga tillvägagångssätt. En standardiserad analys bör inte heller bli ett självändamål, verksamheten bör ändå vara huvudfokus – annars finns det inget att evaluera. Att de intervjuade kulturföreningarna använder sig av metoder för analys bör ändå ses som någonting positivt. Ytterligare kan man bekräfta den saken genom att de använda metoderna innefattas av olika standardiserade evalueringsmetoder. Fördelen med standardiserade modeller är dock att dessa är vidareutvecklade för att undgå typiska fallgropar som exempelvis fokusering på fel styrta.

Evalueringsmetodernas negativa aspekter är risken att den grundläggande visionen hamnar i skymundan av ett monetärt tänkande. Aaro Harju (2004) menar att näringslivets modeller inte alltid är implementerbara i den ideella sektorn. Det är viktigt att inte skapa en hets mot lönsamhet poängterar även några informanter. För mycket fokus på rapportering och resultat kan leda till prestationskrav. En organisation kan till och med bli mer ineffektiv i strävan efter effektivitet. En annan synpunkt som framkom under intervjuerna var att det tar tid att förändra människor. Man kan alltid ändra själva processen, men att få med alla involverade personer är inte lika enkelt. Som

en informant påpekade kan man inte köra fortare än medlemmarna orkar. Det gäller att först få med sig hela organisationen och sedan utvecklas. Detta blir något komplext då inställningen till förändring skiljer sig mellan medlemmarna. Faktorer som ålder, utbildning, värderingar och så vidare påverkar en individs förändringsbenägenhet. Det är något som ledningen måste ta hänsyn till vad gäller allt utvecklingsarbete.

Fungerar då de olika evalueringsmetoder lika bra i tredje sektorn som i den privata? Jag hade i början mina dubier om att man kunde nå samma framgång i tredje eller den kulturella sektorn med metoder som är utvecklade med produktiviteten i fokus bland fabriksindustrin. Hagoort (2003, s. 95) påpekar som tidigare nämnt dock att ekonomisk forskning vanligtvis utgår från vinstdrivande företag. Därför får teorier om evaluering oftast ett vinstdrivande perspektiv. När teori inhämtades till denna avhandling hittade jag genast mycket information om effektivitet utifrån ett vinstdrivande perspektiv, däremot var jag tvungen att leta länge för att hitta information om effektivitet i anknytning till ideella föreningar. Men bland andra Hudson (2002) i flera reprints att ideella föreningar kan vinna mycket på att använda evalueringsmetoder – ett påstående som de flesta informanter ansåg vara rätt, trots att få för tillfället använder sig av några metoder.

Hur kan man då framgångsrikt evaluera en kulturförening? Precis som det har framkommit under studien borde varje analysmetod anpassas till varje enskild organisation. Därtill finns det ingen enskild metod som fungerar i alla situationer. Enligt min åsikt gör kulturföreningarna rätt i att använda sig av en mängd olika sätt att skaffa information om dels omvärlden, och dels den egna organisationen. Här finns det dock också rum för utveckling. Den utvecklingen vore att anpassa standardiserade evalueringsmetoder som sätt att skaffa den information man behöver för att kunna göra det bästa beslutet. Även om dessa metoder är utvecklade för näringslivet, har man också utgått ifrån andra än ekonomiska indikatorer. De facto har en hel del evalueringsmetoder, bl.a. Balanserat styrkort, utvecklats precis därför att man tidigare fokuserat för mycket på det ekonomiska och glömt allt övrigt. Om så är fallet, torde metoderna fungera precis lika bra i en bransch förknippad med det emotionella och frivillighet, där man oftast har andra än finansiella bekymmer.

Faktumet att alla föreningar medger att det finns positiva aspekter med standardiserade evalueringsmetoder, men att ingen (utöver en) använder sig av dylika är dock intressant. Man kunde tänka sig att informationen om sådana metoder inte nått kulturföreningar. Å andra sidan är de i avhandlingen nämnda metoderna i medeltal ca 30 år gamla, liksom även de flesta föreningar. Kan orsaken faktiskt vara informationsbrist? Under studien har det framkommit att föreningarna har rätt diger verksamhet, särskilt med tanke på det låga antal tjänsteman det finns att förverkliga helheten. Kanhända finns det ont om tid för att introducera nya processer i en kulturförening? En gissning är dock att man i privata sektorn har rätt likadan utgångspunkt, varför även den ursäkten lär vara obefogad. Här finns det helt enkelt rum för förbättring.

Jag vill ytterligare betona grundidén i den lärande organisationen – man måste kunna anpassa sig till olika situationer, och således använda sig av olika evalueringsmetoder. Förändringen är en konstant process och således borde evaluering och utveckling också vara det. Men hur förhåller sig föreningarna till den lärande organisationen? Det händer att organisationer fastnar i *single-loop learning*. Det betyder att när fel uppstår, så använder man sig av gamla rutiner och nuvarande metoder och strategier för att rätta till det hela. I den lärande organisationen tillämpas istället *double-loop learning*; när ett fel upptäcks, så rättar man till det med hjälp av modifiering av organisationens strategier och standardrutiner. Även om ingen av föreningarna meddelade att man skulle använda sig av den lärande organisationen modellen, nämnde dock fem att de ideligen omprövar sin strategi (oberoende om dess tidsram löpt ut) för att bättre kunna förhålla sig till den föränderliga omvärlden. Igen ger kulturföreningarna prov på att ha beprövade tillvägagångssätt, även om man inte till fullo tillämpar den teoretiska referensramen eller använder sig av ”rätt” benämning av processen. Det är naturligtvis svårt utan möjlighet till jämförelse att säga var föreningen alternativt kunde ha befunnit sig med ett annat tillvägagångssätt, men enligt utsago var de nämnda föreningarna nöjda över sitt beslut att vid valda tillfällen byta strategi till något som bättre lämpade sig i situationen. Exempelvis fallet där kulturföreningen ansåg sig att tillämpat en ny strategi vad angår det utbud man haft; från mindre till större konserter, verkar valet ha varit gott och slutresultatet det önskade – mera deltagande publik.

I det stora hela verkade majoriteten av föreningarna tillägna tid till utvecklingsarbete. Man dryftar över hur framtiden kunde se ut, hur man kunde undvika katastrofer och hur

man kunde nå succéer. Det finns rum för vidareutveckling av utvecklingsarbete, men det torde det å andra sidan alltid finnas. Vi känner ju som bekant inte till framtiden. Standardiserade evalueringsmetoder må vara föreningarna obekanta, men har visat sina styrkor både genom idén bakom dem som presenterades i teoriavsnittet, samt genom hur kulturföreningarna (måhända ovetande) använder sig av delar av dessa – med hyfsad framgång. Därtill kan man konstatera att kulturföreningarna stort sett mår bra, oberoende avsaknaden av standardiserade metoder. Det torde bero på faktumet att man varje organisation i slutändan är olika, och måste själv välja vilka tillvägagångssätt passar bäst.

6.1.2 Bidrag till kunskapen om organisationers funktionssätt generellt

Kulturföreningar är inbördes väldigt olika. De kvalitativa intervjuerna visade inte heller att föreningar skulle ha någon gemensam praxis angående utvärdering av verksamheten. De flesta använde sig av olika sätt och olika kombinationer. Det enda gemensamma var att metoderna var vardagsnära. Evaluering med standardiserade metoder är dock ett funktionsdugligt verktyg för att bättre förstå sig på organisationen och dess verksamhetsförutsättningar. Detta i strävan att förbättra helheten, helt i enlighet med den teoretiska ramen för avhandlingen och enligt de uppfattningar föreningarna har.

Hur man än ser på det, kommer en organisation på sätt eller annat i kontakt med sin omgivning. Därför torde det vara intressant att fokusera på hur organisationer generellt sett ser på saken eller agerar i praktiken. Hudson (2002) talar om hur ideella organisationer kan genom kvalitetssträvan bli mer effektiva i sin verksamhet och bli mer attraktiva gentemot samhället. En effektivare organisation föder ett större engagemang hos sina intressenter. Detta resonemang är något som samtliga informanter stöder. Frågan är dock framom allt vad kvalitativ verksamhet egentligen är inom tredje sektorn, och vem som definierar den. Man kunde tänka sig att evalueringen erbjuder information om just detta, men det blir svårare då verksamheten i tredje sektorn först och främst baserar sig på värderingar – alla har olika värderingar, vem har de rätta? Kvalitet är ändå i sista hand ett subjektivt begrepp som innefattar värderingar och olika betydelser för olika organisationer (Harju, 2004, s. 57-58). Enligt min tolkande analys av informanternas svar uppskattar samhället det arbete som kulturföreningarna gör, vilket kunde tänkas vara en god indikator på att värderingarna är de rätta och kvaliteten hög. En mera ingående utvärdering angående kulturföreningarnas samhällseliga uppskattning

får dock förbli ett annan forskningsprocess.

Föreningsverksamhet handlar alltför oftast om en mindre grupp människor som samlats för att göra någonting de brinner för. Då det i grund och botten är självutveckling, kanhända upplever gruppen själv inte någon orsak till att sprida verksamheten vidare. Det vore förvisso en kulturgärning att göra så (beroende på verksamheten), men ingalunda ett självändamål för föreningsverksamhet. Om målsättningen inte är att locka till sig så många medlemmar som möjligt, utan snarare att erbjuda likasinnade som på egen hand sökt sig till föreningen en möjlighet till vidareutveckling av sig själv, kan evaluering med utstuderade metoder i dylika fall upplevas som en smärre överdrift; traditionell dialog torde i mindre föreningar erbjuda alla de möjligheter man behöver till nödvändiga justeringar och förbättringar i tillvägagångssätten. Därför upplever jag att den intervjuade kören som rätt långt skiljde sig från de övriga föreningarna var ett intressant studieobjekt; att kören har existerat länge, fått flera utmärkelser och att körsolisterna njuter av deltagandet torde allt vara bevis på att tillvägagångssättet är det rätta. Likväl kör man inte med hårda kampanjer för att locka nya medlemmar utan likasinnade söker sig till kören. Det har fungerat fint hittills, varför analysera det vidare i alltför hög grad? Om det inte är sönder skall man inte reparera det, som ordspråket lyder. Kören har uppnått den kvalitet kören har eftersträvat.

Att föreningsverksamhet enligt lag bör vara icke-vinstbringande, alltså ideellt, är inte den enda definitionen av föreningsverksamhet. Målsättningen med verksamheten - olikt den i privata sektorn där målsättningen traditionellt sett styrts av den ekonomiska vinningen - handlar alltså om värderingar. Något som kallas en omvänd ekonomisk värld, enligt Bordieu (1993). Värderingar byts visserligen, men många föreningar värnar om ett kulturarv genom att hålla vid liv just värderingar, som exempelvis SNL med folkdans. Den nämnda verksamheten måhända upplever inte sin glansperiod för tillfället, men har likaledes starka rötter och en betydelse i en kultur. Därför kan möjligheten att hitta indikatorer av framgång i tredje sektorn vara svåra att finna. Därtill nämner Harju (2004, s. 28) att man inte bör införa privata sektorns prestationsångest i tredje sektorn, som ändå bygger på frivillighet. I privata sektorn lär den enskilde individen tåla mera i väntan på lönen. I tredje sektorn deltar individen enbart på grund av intresse. Om intresset tryter på grund av prestationsångest, avrundar individen lätt

sitt deltagande.

Hur förhåller sig tredje sektorns organisationer till administration i jämförelse med den privata sektorn (som i stort sett är katalysatorn för de flesta undersökningar av effektivitet)? Oberoende om det i sig är en målsättning, är det ju ändå möjligt att verksamheten är populär och lockar till sig flera aktörer. I dessa fall verkar det som om att ju större föreningarna och förbunden blir, så finns det egentligen inga större skillnader i administration i jämförelse med de övriga sektorerna. Flera intervjuobjekt nämner en ökad byråkrati med ökat antal medlemmar. Beslutsnivåerna blir flera och beslutsprocessen mera komplicerad. Man har till och med påpekat i ny forskning att tredje sektorn går under näringsverksamhets principer och påverkas betydligt mera av omvärlden än vad man tidigare föreställt sig (Kosonen & Pekkarinen, 2010, s. 11). Även kulturföreningarna förespråkade enklare tillvägagångssätt. Således finns det ett klart behov av verktyg för framgångsrik administration - däribland evaluering.

På svåra frågor finns det dock sällan enkla svar. Det är upp till föreningarna själva att fundera vidare, utgående från de egna behoven.

6.1.3 Avhandlingens inre och yttre validitet

En god inre validitet i avhandlingen uppnåddes genom att noggrant bearbeta forskningens teorier. Valet av teorier begränsades till större delen till det som skulle undersökas. Teorierna valdes omsorgsfullt och teoretiska definitioner togs fram då de företeelser som skulle undersökas pekades ut. Först efter att avhandlingens teoretiska plattform var tillräcklig har undersökningens intervjufrågor utformas. Det insamlade materialet torde på så sätt också med högre sannolikhet bli relevant för att besvara problemformuleringen.

Med avsikten att nå en god yttre validitet har frågeställningarna till intervjuguiden noggrant bearbetats. Frågeställningarna i intervjuguiden skulle ha en tydlig koppling till avhandlingens teoretiska referensram, det skulle framkomma tydligt hur de teoretiska begreppen var kopplade till forskningen (Bryman & Bell, 2005, s. 63-65). De centrala begrepp som använts i intervjuerna operationaliserades först, dvs. de iakttagelser som hörde till begreppets definition togs fram i en definition före undersökningens

genomförande.

Vidare kan avhandlingens validitet diskuteras, det vill säga att den utvärderas om den mäter det den avser mäta (Svenning, 2003, s. 63; Eriksson & Wiedersheim-Paul 1997, sid. 38; Kvale, 1997, s. 85, 215). Avhandlingens inre validitet anses vara hög då uppsatsens samtliga delar har ett tydligt samband. Detta leder till en röd tråd som löper genom avhandlingen, vilket betyder att de olika infallsvinklar och kompletterande material som är medtagna fyller ett syfte i besvarandet av problemställningen. Vad gäller avhandlingens yttre validitet anses även denna relativt hög i studien, eftersom en möjlighet ses i att på ett allmänt plan kunna generalisera resultaten till att gälla en stor del av alla kulturföreningar. Detta eftersom de tio organisationer som studerats och intervjuats från olika infallsvinklar kan anses representera ett rätt mångsidigt axplock ur den aktuella sektorn. Min utgångspunkt är att beskriva verkligheten, men det är frågan om en av många olika tänkbara verkligheter. Därför avgörs trovärdigheten till stor del av den kommunikativa validiteten; argumentation, förhandlingar om tolkningen och falsifiering. Avhandlingens mål blir då att ”befrämja en förnuftig diskussion” (Kvale, 1997, s. 22)

6.2 FÖRSLAG PÅ FORTSATT FORSKNING

Jag har i avhandlingen i flera repriser presenterat en förskjutning ifrån de traditionella ramarna för tredje sektorn emot en ny sektor; hybridsektorn. I denna nya sektor har gränserna mellan privata och tredje sektorn suddats ut. Två av de undersökta organisationerna, Luckan i Helsingfors, och Västnyländska Kultursamfundet (med dess verksamhet inom ramarna för Luckan i Karis) har de facto skattebelagd verksamhet; biljettförsäljning som fungerar inom ramarna för näringsverksamhet. Därtill Finsk Nöjesutveckling, vars hela verksamhet är skattebelagd näringsverksamhet. Här kunde finnas rum för fortsatt forskning.

Professor Saara Taalas (2009, Kosonen & Pekkarinen, 2010, s. 11) har presenterat denna utveckling, men någon vidare forskning finns inte i hur dessa nydefinierade föreningar i den så kallade hybridsektorn skulle mottas av samhället och myndigheter, samt att hur de föreningar som kvarstår inom ramarna för den traditionella tredje sektorn skulle påverkas av detta. Att tre föreningar av de intervjuade 10 föreningar börjar ta formen av

en förening inom hybridsektorn torde vara bevis nog för att den nämnda sektorn är verklighet. Betyder detta att de föreningar som klassas som delar av hybridsektorn skall underlyda samma regler som i privata sektorn vad angår exempelvis skatteskyldighet? Var går den exakta gränsen mellan tredje och hybridsektorn? Som det har framkommit under avhandlingen har den klassiska tredje sektorn nått en situation där byråkratin har ökat och förståelse för ideellt arbete minskat. Är detta ett tecken på att tredje sektorn de facto redan i sin helhet förvandlats till hybridsektorn?

7 REFERENSER

Böcker

- Alvesson, Mats & Sköldbberg, Kaj (1994). *Tolkning och reflektion: Vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*. Studentlitteratur, Lund.
- Bergman, B., & B. Klefsjö (2001). *Kvalitet från behov till användning*, Lund, Studentlitteratur.
- Bourdieu, P. (1993)., *Kultursociologiska texter*, Stockholm/Stehag, Bokförlag Symposion
- Bryman, Alan & Bell, Emma (2005), *Företagsekonomiska forskningsmetoder*, Liber.
- Byrnes, William J. (2003). *Management and the arts*. Focal Press, Elsevier, USA.
- Börjesson, M. (2003). *Diskurser och konstruktioner: En sorts metodbok*. Lund, Studentlitteratur.
- Carnall, Colin (2007). *Managing change in organizations*. Ashford Colour Press, Gosport.
- Chong, Derrick (2008). *Arts Management*. MPG Books Ltd, Stroud, Cornwall
- Clark och Clegg (2007) in Carnall, Colin. *Managing change in organizations*. Ashford Colour Press, Gosport.
- Cotter, John J. (1995). *The 20 % solution . Using rapid redesign to create tomorrow's organisation today*, second edition. Chichester, Wiley.
- Eriksson, L.T. & Wiedersheim-Paul, F. (1997). *Att utreda, forska och rapportera*. Malmö, Liber.
- Etzioni, Amitai (1966). *Moderna organisationer*, Aldus/Bonniers, Stockholm.
- Evers, A., Zimmer, A., Baglioni, S., Pharoah, C., Svedberg, L., Olsson, L-E., Rathgeb Smith, S. (2010). *Third sector organizations facing turbulent environments: Sports, culture and social services in five European countries*. Nomos Verlagsgesellschaft, Tyskland.
- Gripenberg & Torvalds & Andersson & Enberg & Kiander & Lund & Pylkkönen & Ålgars & Öling (2010) *Ett val för framtiden*, Tankesmedjan Lokus, Helsingfors.
- Hagoort, Giep (2003). *Art Management: Entrepreneurial style*. Eburon, Utrecht School of the Arts, Utrecht.
- Harju, Aaro (2004). *Järjestön kehittäminen*. SKAF ry, Kokemäki.
- Hedin, H. & Sandström, B. (2006). *Företagets omvärldsradar – Omvärldsanalys och fläckiga ugglor*. Lund, Studentlitteratur .

- Helander, Voitto (1998). *Kolmas sektori: käsitteistöä, ulottuvuuksista ja tulkinnoista. Gaudeamus, Helsinki.*
- Herman, Luc & Vervaeck, Bart (2005). *Handbook of narrative analysis.* University of Nebraska Press, Lincoln & London.
- Hofstede, Geert & Hofstede, Jan (2005). *Cultures and organisations: Software of the mind.* The McGraw-Hill companies, USA.
- Hudson, Mike (2002). *Managing without profit: The art of managing third-sector organizations.* Directory of Social Change, London.
- Jacobsen, D. I. (2002). *Vad, Hur och varför,* Studentlitteratur, Lund.
- Kaplan, S. Robert & Johnson H. Thomas: 1991. *Relevance Lost: The rise and fall of Management Accounting.* Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts.
- Kosonen, H. & Pekkarinen, H. (2010). *Kulttuurialan kolmas sektori,* Universitetsstrycket, Helsingfors.
- Leadbetter & Oakley (1999) in Townley, Barbara & Beach, Nic (2008). *Managing creativity; exploring the paradox.* Cambridge University Press, New York.
- Lönn, T. & Löhman, O. (2000). *Varumärkets manuskript. Hur du framtidssäkrar ditt varumärke.* Konsultförlaget, Uppsala.
- Martin, Dan (1998) in Chong, Derrick (2008). *Arts Management.* MPG Books Ltd, Stroud, Cornwall
- Mintzberg, Henry (1989). *Mintzberg on Management/ Inside our strange world of organisations.* The free press, New York.
- Paton, Robert A. & McCalman, James (2008). *Change Management; a guide to effective implementation.* Cromwell Press, Wiltshire.
- Randall, C. (2010) in B. Townley & N. Beech (Eds.), *Managing creativity; exploring the paradox.* Cambridge University Press, New York.
- Kvale, Steinar (1997). *Den kvalitativa forskningsintervjun.* Lund, Studentlitteratur.
- Senge, P. M. (1993). *The fifth discipline: the art and practice of the learning organization.* New York, Random House Business .
- Silverman, David, (2006). *Interpreting Qualitative Data: Methods for Analysing Talk, Text and Interaction (Third edition).* London, Sage.
- Svenning, Conny (2003). *Metodboken.* Stockholm, Lorentz Förlag.
- Townley, Barbara & Beach, Nic (2008). *Managing creativity; exploring the paradox.*

Cambridge University Press, New York.

Uljens, Michael (1989). *Fenomenografi – forskning om uppfattningar*. Lund, Studentlitteratur.

Winther Jørgensen, M. & Phillips L. (2000). *Diskursanalys som teori och metod*. Lund, Studentlitteratur.

Yukl, Gary (2006). *Leadership in organizations. Sixth edition*. Pearson Education, Inc. New Jersey.

Artiklar:

Bowles, N. (1999) *The Delphi technique, Nursing Standard*. 13 (45) 32-36.

Lowell, B & Joyce, C (2005), *The 21st-century organization*. McKinsey Quarterly. Issue 3, s. 24

Otryckta källor:

Suomen Harrastajateatteriliiton strategia; *Innostava organisaation elämän näyttämöllä*, 2010

Internetkällor:

Svenska Akademiens Ordbok, (2010), <http://g3.spraakdata.gu.se/saob/>, Kultur (definition nr 8)

Patent- och registerstyrelsen, (2011),

http://www.prh.fi/sv/yhdistysrekisteri/yhdistyksen_perustaminen.html,

Grundande av förening: idell förening och

<http://www.prh.fi/fi/yhdistysrekisteri.html>

Finlands svenska sång- och musikförbund (2011),

<http://www.fssmf.fi/forbundet/allmant/>

Luckan i Helsingfors (2011), <http://www.luckan.fi/helsingfors/index.html>

EBUF (2011), www.ebuf.org

Akademiska Damkören Lyran rf (2011), www.lyran-rf.com

Suomen Harrastajateatteriliitto ry (2011), www.sht.fi

Suomen Nuorisoseurojen Liitto (2011), www.nuorisoseurat.fi

Sulasol (2011), www.sulasol.fi

Inkomstskattelag 30.12.1992/1535, 22 § (2011),

www.finlex.fi/sv/laki/ajantasa/1992/19921535

Statistikcentralen, 10.2.2010, *Kulturekonomin starkt koncentrerad till huvudstadsregionen*, http://www.stat.fi/til/klt/2007/01/klt_2007_01_2010-02-10_tie_001_sv.html

Intervjuer

Finlands svenska sång- och musikförbund, (2010). *Intervju med Toni Sjöblom, 19.11.2010.*

Suomen Harrastajateatteri Liitto, (2010). *Intervju med Merja Laaksovirta, 24.11.2011*

Finländsk Nöjesutveckling, (2011). *Intervju nr. 1 med Niklas Rosström, 29.11.2010*

Luckan i Helsingfors, (2010). *Intervju med Jessica Lerche, 30.11.2010*

Damkören Lyran, (2010). *Intervju med Jessica Ljungqvist, 7.12.2010*

Esbobygdens Ungdomsförbund EBUF, (2010). *Intervju med Henry Rask och Ellen Laakso, 8.12.2010*

Suomen Laulajain ja Soittajain Liitto, (2010). *Intervju med Virpi Häyrynen, 9.12.2010*

Suomen Nuorisoseurojen Liitto, (2011). *Intervju med Tuija Sivonen, 15.12.2010*

Västnyländska Kultursamfundet, (2010). *Intervju med Annette Ström, 16.12.2010*

Understödsföreningen Klockriketeatern, (2010). *Intervju med Dan Henriksson, 16.12.2010*

Finländsk Nöjesutveckling, (2011). *intervju nr. 2 med Niklas Rosström, 1.2.2011*

8 BILAGOR

8.1 INTERVJUFRÅGOR

Motivera alla svar.

Perustelkaa kaikki vastauksenne.

INRE OMSTÄNDIGHETER

SISÄISET SEIKAT

- i) Vilken är er organisations främsta målgrupp?
Mikä on organisaationne perimmäinen kohderyhmä?
- ii) Vilka är de elementäraste tjänsterna ni levererar er målgrupp?
Mitkä ovat ne perimmäiset palvelut, joita te kohderyhmällemme tarjoatte?
- iii) Hur stor andel av er potentiella målgrupp når ni?
Kuinka suuren osan potentiaalisesta kohderyhmästänne te tavoitatte?
- iv) Har er målgrupps behov förändrats under de senaste 5 åren?
Ovatko kohderyhmänne tarpeet muuttuneet viimeisen viiden vuoden aikana?
- v) Hur troligt är det att er målgrupps behov förändras under de kommande 5 åren?
Kuinka todennäköistä on, että kohderyhmänne tarpeet tulevat muuttumaan seuraavan viiden vuoden aikana?
- vi) Vilka är organisationens viktigaste mänskliga, finansiella, materiella och immateriella resurser?
Mitkä ovat organisaationne tärkeimmät inhimilliset, rahalliset, aineelliset ja aineettomat resurssit?
- vii) Nämn några framgångar ni har nått under de senaste 5 åren?
Mainitkaa muutama menestyksellinen asia, joita olette saavuttaneet viimeisten viiden vuoden aikana.
- viii) Vilka var de mest elementära orsakerna till framgångarna?
Mitkä olivat perimmäiset syyt kyseiseen menestykseen?
- ix) Har organisationen någon form av prestationsevaluering?
Suorittaako organisaationne jonkinlaista suoritusten arviointia?
- x) Hur ofta evaluerar ni verksamheten?
Kuinka usein arvioitte toimintaanne?
- xi) Hur beaktar och administrerar föreningen förändringar i omgivningen?
Kuinka yhdistys ottaa huomioon ja hallinnoi ympäristössä tapahtuvia

muutoksia.

- xii) Har organisationen en strategisk framtidsplan (exempelvis 5 årsplan?)
Löytyykö organisaatiolta strategista tulevaisuudensuunnitelmaa (kuten 5-vuotis suunnitelmaa)?
- xiii) Hur bra anpassar sig organisationen till nya omständigheter och krav?
Kuinka hyvin organisaatio sopeutuu uusiin olosuhteisiin, seikkoihin ja vaatimuksiin?
- xiv) Utsätts organisationen ofta för dyliska?
Kohdistuuko organisaatioon usein tällaisia?
- xv) Hur väl har de tidigare framtidsplanerna motsvarat den verklighet ni kommit att möta?
Kuinka hyvin aiemmat tulevaisuudensuunnitelmat ovat vastanneet sitä todellisuutta, jonka olette kohdanneet?

YTTRE OMSTÄNDIGHETER

ULKOISET SEIKAT

- i) Med vilka hjälpmedel analyserar ni omvärlden (ex. medier, intervjuer, enkäter, etc)?
Minkälaisin apukeinoin analysoitte ympäröivää maailmaa (kuten media, haastattelut, kyselyt, jne.)?
- ii) Vilka är de viktigaste...
Mitkä ovat tärkeimmät...
 - a) ekonomiska trenderna (offentliga, fonder, övriga)
taloudelliset trendit (julkinen puoli, säätiöt, muut)
 - b) teknologiska framstegen
teknologiset edistysaskeleet
 - c) kulturella och sociala trender
kulttuuriset ja sosiaaliset trendit
 - d) demografiska förändringar
demografiset muutokset (väestössä tapahtuvat muutokset)
 - e) samhälleliga förändringar (ex. politiska)
yhteiskunnalliset muutokset (kuten poliittiset)
...som direkt påverkar er organisation och dess målsättningar?

...jotka suoraan vaikuttavat organisaatioonne ja sen tavoitteisiin?

- i) Vilka är de mest kritiska av de eventuella framtida förändringarna i förhållandet mellan er och er målgrupp?
Mitkä ovat kriittisimmät mahdollisista tulevaisuuden muutoksista teidän ja kohderyhmänne suhteessa?
- ii) Hur har er organisation för avsikt att möta dessa förändrade behov?
Kuinka organisaatiollanne on tarkoitus kohdata nämä tulevat tarpeet?
- iii) Vem är er främsta konkurrent?
Kuka on huomattavin kilpailijanne?
- iv) Värdesätter samhället er organisation eller det arbete er organisation gör – hur tar det sig i uttryck?
Arvostaako yhteiskunta organisaatiotanne tai sen tekemää työtä – miten arvostus näkyy?

8.2 UTFÖRDA INTERVJUER

Finlands Svenska Sång- och musikförbund, FSSMF

Verksamhetsledare Toni Sjöblom

Fredagen den 19 november 2010 kl. 12:31 – 12:59

Hur bra anpassar sig organisationen till nya omständigheter och krav?

Det är en inte en lätt fråga. Jag upplever att den här anpassningen kanske sker i små steg, alltså utan att vi egentligen kanske tänker på det också så där medvetet, utan det sker omedvetet i och med att människor kommer och människor går i förtroende, i organet styrelse, och på förbundsdagen, och jag tror att det här sker så där kontinuerligt, men det är nog fråga om små stegens politik hos oss. Något större kast hit eller dit kan jag inte se ur mitt perspektiv, jag har jobbat här i 17 år på förbundet så jag kan inte tänka mig att någonting har skett över en dag eller på ett år, utan man pratar här om i 10 år, 20 år, 30 år, alltså på 10 kanske man ser något synligt, men inte sker det något drastiska förändringar från år till år, inte.

Luckan i Helsingfors

Verksamhetsledare Jessica Lerche

Tisdagen den 30 november 2010 kl. 13:02 – 13:43

Hur beaktar och administrerar föreningen förändringar i omgivningen?

Några förändringsanalyser och omvärldsanalyser gör vi inte, att det är nog på basen

av...alltså inte åtminstone så här att vi skulle sitta och...annat än på våra personalmöten konstatera vissa trender, och under sådana här informella diskussioner. Jag är ju gammal kommunalpolitiker så jag har...med gamla meriter så sitter jag med i ett och annat. Men inte någonting metodiskt...inte vet jag... Visserligen så präglar det ju ganska mycket vår verksamhet, för det är ju med de här argumenten vi får finansiering. Liksom om man har argumenten för missförhållanden och brister, så det är ju till det jag får från stat och kommun finansiering för, i bästa fall, skall vi säga. När det finns mera tid och när det finns mera möjligheter – vilket nu ingen organisation har idag dess värre, när vi talar om EU projekt till exempel – då när vi riktigt har satt manken till och haft den här förutsättningen, eller inte vet jag haft, men varit illa tvungna till det, så har vi nog tittat i regeringsprogram och kommuners verksamhetsplaner sporadiskt så här, för att ha belägg för våra projektansökningar. Det är nog så att säga ett informellt system, fastän det inte är så formellt. Strategirapporter och sånt används som underlag.

Esbobygdens Ungdomsförbund, EBUF

tf verksamhetsledare Ellen Laakso och ordförande Henry Rask

Onsdagen den 8 december 2010 kl. 10:29 – 11:19

Hur beaktar och administrerar föreningen förändringar i omgivningen?

Henry: De är med hela tiden, förstås, de här förändringarna i omgivningen... Vad menar du med förändringar? Förändringar kommer ju in exempelvis på det sättet att, finns det publik för vår verksamhet. Där försöker vi beakta. Just i teatern har vi då gått ut mera t.ex. just till våra målgrupper så att de också får del av vår information på annat sätt än det klassiska "annons i husis" - som är svårt. Den (HBL) är bra, med den når inte hela den potentiella målgruppen.

Den stora förändringar som har inträffat det svenska i Esbo, där i och för sig sedan jag föddes så har den svenska befolkningen fördubblats – vi är lika många som på Åland. Det syns ju inte på det sättet sedan. Vi är inte lika svenska i Esbo som på Åland, trots att vi är lika många svenska. Den här markanta minoritetsställningen har då lett fram till att vi då i viss verksamhet går in då för att betona att vår verksamhet är då svensk. T.ex. vid Kulturen vid ån har sådan här samlingskaraktär, just då att samla alla svenskspråkiga över generationer, och det ena och det andra. Samma sak med de här klubbarna vi har då. Där är också idén att kunna erbjuda verksamhet som då förstärker språkkänslan och allt det här. Där är ett klart beaktande av just förändringarna i samhället. Å ena sidan får man som svensk höra att man håller sig på

sitt, å andra sidan får man sedan höra att man inte kan svenska (finska?), eller nånting i den stilen. Vi har då valt det här att vi skall kunna svara just på detta att vara svenska, och att kunna presentera vår teater just på svenska för alla. Därför är det spännande sedan på föreställningarna att höra hur mycket finska man hör omkring sig där. I det avseendet tycker jag då att vi har lyckats. Den mängd finnar som då är på plats. De sitter där och ser på en föreställning på svenska. Det är målsättningen helt enkelt. Den förändringen har tvingat oss till helt annan typ av verksamhet. Typiskt är också vi är det...det finns ju inga finska ungdomsföreningar i Esbo av den enkla anledningen att det grundades då, hela folkrörelsen kom till då i början på 1900-talet och då var Esbo till 90 % svenskt och det var svenskt enda fram till kriget.

Suomen Nuorisoseurojen Liitto, SNL

Verksamhetsledare Tuija Sivonen

Onsdagen den 15 december 2010 kl. 14:18 – 14:42

Kuinka yhdistys ottaa huomioon ja hallinnoi ympäristössä tapahtuvia muutoksia?

Tietoisuus siitä on kasvanut koko ajan, että entistä tarkemmin tarvitsee aistia ympäristöä ja muutokset ovat entistä nopeampia. Yritetään koko ajan ottaa niitä paremmin huomioon. Totta kai, kun kysymyksessä on valtakunnallinen järjestö, niin alueet ovat hyvin erilaisia. Joillakin alueilla ollaan notkeampia muutoksiin ja toisissa sitten vähän hitaampia.

Klockriketeatern

Konstnärlig ledare Dan Henriksson

Torsdagen den 16 december kl. 13:19-13:45

Hur beaktar och administrerar föreningen förändringar i omgivningen?

Jag kan ta ett exempel; för 5 år sedan blev vi uppsagda härifrån vår scen, för att det kom en ny disponent som ville höja hyran med 90 %. Då sökte vi oss någonting annat. Verkligen aktivt försökte vi hitta nånting bättre – här är ju både goda och dåliga sidor. Men det slutade nu sedan ändå med att vi stannade här. Men vi lyckades få scenen förnyad under den processen, och samarbetet med Unga Teatern, hur ansvaret fördelar sig, justerade vi också lite. Grunden för vår verksamhet var hotad, så var vi tvungna att ta svåra beslut. Man kan också säga att det finns för mycket teater på svenska i Helsingfors, och det har vi svarat på genom att spela också på annat håll, turnera helt enkelt – och då har vi tacklat det problemet på det sättet.