



Företagsekonomiska institutionen
EKONOMIHÖGSKOLAN VID
LUNDS UNIVERSITET

Magisteruppsats
FEK 591

Februari 2007

Ideellt ledarskap – Existerar det?

En studie av Friskis & Svettis i Lund och Malmö
samt Aktiv Ungdom

Författare:

Handledare:

Anna Stafsudd

Sammanfattning

- Titel:** **Ideellt ledarskap – existerar det?**
- Ämne/kurs:** FEK 591 Magisterseminarium 10 poäng
- Författare:** Jasmina Grahic, Lina Persson och Therese Persson
- Handledare:** Anna Stafsudd
- Nyckelord:** Ledarskap, ideella organisationer, demokrati, vision, frivillighet och motivation.
- Syfte:** Syftet med uppsatsen är att undersöka huruvida det finns ett ideellt ledarskap i praktiken eller om det enbart existerar i teorin.
- Teoriskt perspektiv:** I teorin beskriver först chefskap/ledarskap i vanliga organisationer och därefter ledarskap i ideella organisationer. Det senare beskrivs även genom fyra teman, nämligen demokrati, vision, frivillighet samt motivation.
- Metod:** Vi har använt en kvalitativ metod med en deduktiv ansats vid utförandet av uppsatsen. Till insamlandet av empirisk data har vi använt intervjuer och enkäter.
- Empirisk grund och analys:** Detta kapitel redovisar och analyserar det empiriska materialet utifrån den teoretiska tematisering som presenterades i teorikapitlet.
- Slutsatser:** Slutsatsen är att det ideella ledarskapet, i de tre fallorganisationerna, existerar på olika nivåer på grund av att cheferna/ledarna tar olika mycket hänsyn till de ideella förutsättningarna.

Abstract

- Title:** Leadership in Non-profit Organizations – Does It Exist?
- Course:** Master thesis in Business administration 10 Swedish credits
- Authors:** Jasmina Grahic, Lina Persson and Therese Persson
- Advisor:** Anna Stafsudd
- Key words:** Leadership, non-profit organizations, democracy, vision, voluntary and motivation.
- Purpose:** The purpose of this essay is to investigate whether the non-profit leadership exists in reality, not only in theory.
- Theoretical perspective:** This chapter starts with illustrating the leadership in regular and then in non-profit organizations. The latter is described through the following four themes – democracy, vision, voluntary and motivation.
- Methodology:** We have used a qualitative method with a deductive approach when conducting this thesis. For gathering the empirical data we have used interviews and questionnaires.
- Empirical foundation and analysis:** This chapter reports and analyses the empiric material throughout the theoretic themes presented earlier.
- Conclusion:** The conclusion is that the non-profit leadership, in our three organizations, exists in different levels since the leaders don't take the same consideration to the preconditions.

Innehållsförteckning

1	<i>Inledning</i>	5
1.1	Bakgrund	5
1.2	Problemdiskussion	9
1.3	Syfte	11
1.4	Disposition	11
2	<i>Ledarskap</i>	12
2.1	Ledarskap i allmänhet	12
2.2	Ideella organisationer och ledarskap	16
	Ideella organisationer	16
	Ledarskapets roll i den ideella organisationen	17
	Skillnader och problem i ledarskapets förutsättningar	19
2.2.1	Demokrati	20
2.2.2	Vision	22
2.2.3	Frivillighet	23
2.2.4	Motivation	25
2.3	Sammanfattning av teorin	27
3	<i>Metod</i>	29
3.1	Förförståelse	29
3.2	Val av teori	30
3.3	Val av metod	30
3.4	Fallstudie	31
3.5	Intervjumetod/teknik	32
3.5.1	Urval av intervjuobjekt	33
3.5.2	Utförandet av intervjuer	34
3.6	Enkäter	35
3.7	Presentation av respondenter	36
3.7.1	Friskis & Sveltis Lund	37
3.7.2	Friskis & Sveltis Malmö	37
3.7.3	Aktiv Ungdom	38
3.8	Kritik	38
4	<i>Empiri och analys</i>	40
4.1	Fallorganisationerna	40
4.1.1	Friskis & Sveltis	40
	Friskis & Sveltis Lund	41
	Friskis & Sveltis Malmö	42
4.1.2	Aktiv Ungdom	43
4.2	Ledarskap i ideella organisationer	44
	Friskis & Sveltis Lund	44
	Friskis & Sveltis Malmö	45
	Aktiv Ungdom	45
	Analys av ledarskap i ideella organisationer	46
4.2.1	Demokrati	48
	Friskis & Sveltis Lund	48

Friskis & Sveltis Malmö-----	49
Aktiv Ungdom-----	50
Analys av demokrati-----	51
4.2.2 Vision-----	54
Friskis & Sveltis Lund-----	54
Friskis & Sveltis Malmö-----	56
Aktiv Ungdom-----	56
Analys av vision-----	57
4.2.3 Frivillighet och motivation-----	59
Friskis & Sveltis Lund-----	59
Friskis & Sveltis Malmö-----	63
Aktiv Ungdom-----	66
Analys av frivillighet och motivation-----	68
5 Slutsatser-----	77
5.1 Diskussion/slutsatser-----	77
5.2 Kunskapsbidrag-----	81
5.3 Förslag till vidare forskning-----	81
Referenser-----	82
Litteratur-----	82
Artiklar-----	83
Rapporter-----	83
Internet-----	84
Bilagor-----	85
Bilaga 1 - Intervjufrågor till ledare-----	85
Bilaga 2 - Intervjufrågor till aktiv medlem och anställd-----	87
Bilaga 3 - Enkät till anställda i Aktiv ungdom-----	89

1 Inledning

I detta inledande kapitel ämnar vi att kort beskriva förutsättningarna för ideella organisationer, med avsikten att ge läsaren en stabil grund i ämnet. Därefter följer en positionering med tidigare forskning, vilken leder vidare in i problemdiskussionen. Ur problemdiskussionen lyfter vi sedan fram vårt syfte med studien. Kapitlet avslutas med en disposition av vad komma skall.

1.1 Bakgrund

Nationalencyklopedin definierar en ideell förening som en organisation som antingen har en ideell målsättning eller som verkar för att gagna sina medlemmars ekonomiska intressen. Den första gruppen får bedriva näringsverksamhet om det görs med ett tydligt ideellt syfte, men det finns många föreningar som inte gör det. Bland denna grupp återfinns till exempel idrottsföreningar och andra sällskapsföreningar. För den grupp ideella föreningar som existerar för att tjäna sina medlemmars ekonomiska intressen återfinns bland annat fackföreningar och olika branschorganisationer. Denna grupp får till skillnad från den första inte bedriva någon ekonomisk verksamhet, utan baserar sitt arbete på frågor som opinionsbildning och tillhandahållande av juridisk hjälp till medlemmarna. För att bilda en ideell förening måste en styrelse tillsättas samt stadgar antas som anger föreningens syfte och namn. Dessutom skall stadgarna tala om hur beslut för verksamheten skall fattas. För de ideella föreningar som bedriver näringsverksamhet kan det även vara obligatoriskt med en revisor som kontrollerar styrelsens aktiviteter. (Nationalencyklopedin, A, 2006-10-17)

I Sverige finns en tradition med ideella organisationer som sträcker sig långt tillbaka till början av 1900-talet, och de har i olika former spelat en stor roll i vårt samhälle (Lindberg, 1999; Jonsson, 1995). Jonsson tillägger att ideella organisationer dessutom har varit betydelsefulla för demokratin i Sverige. Lindberg skriver vidare att det fortfarande finns ett stort antal ideella föreningar i Sverige, men att de inte tar lika stor plats i samhället som de gjorde förr. Jonsson bekräftar det samt säger att deras betydelse kan ifrågasättas. Engagemanget hos befolkningen har minskat genom tiden

och Lindberg (1999) menar att dagens samhälle är mer individualistiskt. Det råder ett stressigt klimat där individen satsar på karriären och prioriterar att lägga sin fritid på sig själv, familjen och sina intressen. Vidare menar både Engberg (i Jonsson, 1995) och Lindberg att individen därför inte lägger lika mycket av sin tid till ideellt engagemang som förr. Statistiken visar dock, enligt Blomdahl (i Jonsson), att svenskar ansluter sig till allt fler föreningar, fast inte till de ideella föreningarna.

I USA kan konceptet av icke-vinstdrivande organisationer som en enad sektor inte spåras längre tillbaka än till 1970-talet och över 90% av de ideella organisationer som existerar i USA har bildats efter 1950 (Dobkin Hall, 2005). Han säger även att majoriteten av de ideella organisationerna som finns idag, globalt sett, bildats under de senaste 30 åren och att det är den snabbast växande organisationsformen i världen. Anheier (2005) skriver att forskare i USA tidigare inte har gett den ideella sektorn särskilt mycket uppmärksamhet, men att det har förändrats under de två senaste årtiondena. Idag ligger det mer fokus på de ideella organisationerna och de tar mer plats inom välfärdssektorn, till exempel hälsovård och utbildning.

Bland annat Fottler (1981), Lindberg (1999) samt Taliento och Silverman (2005) anser att de ideella organisationerna skiljer sig från andra organisationsformer avseende verksamheternas förutsättningar. Förutom att de inte arbetar i vinstsyfte har vi utifrån den studerade litteraturen identifierat fyra kritiska aspekter som utgör väsentliga skillnader mellan en ideell förening och andra typer av organisationer. Till att börja med utgör kravet på demokrati i de ideella verksamheterna en faktor som är speciell för denna organisationsform. Enligt Jonsson (1995) visar sig demokratin genom att medlemmarna i en ideell organisation kan vara med och påverka organisationens riktning och målsättningar samt att de vanligen är mer medbestämmande. Enligt Anheier (2005), Jonsson, Lindberg samt Taliento och Silverman utgör även visionen och målsättningarna speciella förutsättningar för de ideella organisationerna. Detta eftersom visionen ofta går ut på att förändra samhället i någon form och målen vanligen är otydliga samt svåra att mäta.

Vidare särskiljer den aspekt som avser medarbetarna organisationsformerna på grund av att det är vanligt med frivillig (oavlönad) personal i ideella verksamheter (Jonsson, 1995; Lindberg, 1999). Det leder till att det finns en osäkerhet kring arbetskraften i dessa organisationer eftersom de ideellt arbetande inom vissa ramar själva styr vad de vill göra och huruvida de skall fortsätta eller sluta som ideellt aktiva. Slutligen måste de ideella organisationerna arbeta hårdare för att motivera de frivilliga medarbetarna eftersom de inte kan erbjuda ekonomiska belöningar i samma utsträckning som ett vinstdrivande företag (McCurley, 2005). De skillnader som finns mellan förutsättningarna för de olika verksamhetstyperna reflekteras i de krav som ställs på ledarskapet och därför menar flera forskare, till exempel Anheier (2005), Jonsson (1995) och Lindberg (1999), att det ideella ledarskapet skiljer sig från det i andra organisationsformer.

Yukl (2002) definierar ledarskap bland annat som den process då någon influerar andra att förstå och hålla med om vad som bör göras och hur det kan göras effektivt. Kotter (1990) menar att chefskap och ledarskap skiljer sig åt i vanliga organisationer. Han skriver att chefskapet handlar om att planera, budgetera och organisera medan ledarskapet handlar om att inspirera och motivera. Lindberg (1999) menar vidare att chefskapet är en position som delegeras uppifrån, samt att ledarskapet delegeras nerifrån och måste förtjänas då det inte är positionen utan människan bakom och dess personlighet som är det viktiga.

Under vår litteratursökning kring ideella organisationer och dess ledarskap upptäckte vi att det inte finns mycket tidigare forskning inom ämnet. Möjligheten att kunna undersöka ett mindre utforskat ämne är intressant då chansen att få bidra med ny forskning är önskvärt. Tidigare forskning har främst fokuserat på till exempel den juridiska aspekten, redovisning och den ideella sektorn i allmänhet. Vi har dock funnit tre studier som behandlar just ideella föreningar samt dess ledarskap i Sverige.

Den första av dessa, *Dolda arenor för (re)produktion av ett alternativt ledarskap?* (2002), är skriven av Filip Wijkström och Cecilia Åkerblom, som båda är verksamma på Handelshögskolan i Stockholm och intresserar sig för den ideella sektorn. Den

behandlar synen på ledarskap i svenska folkrörelseorganisationer. Med studien eftersträvar Wijkström och Åkerblom (2002) att illustrera föreställningar om ledarskap i svenska folkrörelser som förekommer i specifika texter producerade vid till exempel förlag som är knutna till svenska folkrörelser. Meningen med denna studie har alltså varit att undersöka synen på ledarskapet i dessa texter samt hur den formas och återges på dessa arenor. Författarna fann att ledare inom ideella organisationer i de studerade texterna gestaltades som bland annat en tjänare, vägledare, förvaltare samt katalysator. I samtliga av dessa gestaltningar betraktades ledaren som ett verktyg för att uppfylla medlemmarnas eller organisationens mål. Vidare drog Wijkström och Åkerblom slutsatsen att ledarna i ideella verksamheter finns till för medlemmarnas skull och att makten inte skall ligga hos ledaren utan hos medlemmarna. De kom dock även fram till att ledaren behövs för att gruppen skall nå framgång.

I studien *Särart och mervärde i den ideella sektorn – En studie av ledares syn på de idéburna organisationernas betydelse* (2006), utförd av Hultén och Wijkström, studerades erfarenheter som personer i ledande befattning i olika typer av organisationer kunde antas bära på. Studien har sin utgångspunkt i följande antagande: ”om en ideell organisation ska kunna bidra med något annat (*ett mervärde*) än vad näringsliv eller offentlig sektor är eller gör så måste detta vara förankrat i någon form av stabil skillnad (*särart*)” (Hultén och Wijkström, 2006, s 8). Föreställningar som finns om ideella organisationer är att de bedriver verksamheten på annat sätt och att de samtidigt arbetar med andra resultat än i vinstdrivande organisationer, varpå Hultén och Wijkström menar att det blir svårare för de idéburna organisationerna att förklara sin existens. Forskarna intresserar sig därmed för att bättre försöka förstå de ideella organisationerna och vad som skiljer dem från andra typer av organisationer. Hultén och Wijkström kom fram till att ideella organisationer skiljer sig från andra organisationsformer på sex områden. De första tre områdena är verksamhetens metoder, organisering och resurser, vilka beskriver konkreta saker som påverkar organisationen. Nästa tre områden, organisationens perspektiv, vision eller idé samt sammanhang, omfattar mer abstrakta faktorer.

Fem ledares erfarenheter av ideella organisationer - en bidragande anledning till ett modernt ledarskap (2004) är skriven av Sivnert och Thomann vid Lunds Universitet. Studien tar sin utgångspunkt i intervjuer med personer som har erfarenheter av ledarskap i ideella organisationer. Syftet med deras uppsats är ”att analysera hur fem personer som formats till ledare inom ideella organisationer påverkats i sitt ledarskap i förhållande till den moderna ledarskapsdoktrinen” (Sivnert och Thomann, 2004, abstract). Med modernt ledarskap menar författarna att ledaren skall fokusera på organisationernas medarbetare och ledarens uppgifter är att stödja och utveckla medarbetarna samt se till att de arbetar mot organisationens mål. Dessutom är det viktigt att ledaren arbetar med självutveckling samt att denne har en medvetenhet om sin ledarskapsroll. Avsikten med studien är att söka kunskap om vilka förmågor personer, som har erfarenheter från ideellt arbete, tillgodogjort sig. Sivnert och Thomanns respondenter menade att det finns särskilda förutsättningar i ideella organisationer som påverkade deras ledarskapsutveckling på flera sätt. De mest tongivande egenskaperna som respondenterna utvecklat och tagit med sig är lyhördhet, kommunikativa färdigheter, att kunna förmedla en helhetsbild samt förståelsen av att ledarskapet utgår från medarbetarnas behov och förutsättningar. Utifrån sin studie drog författarna även slutsatsen att ideella erfarenheter har bidragit till att respondenterna utvecklat ett modernt ledarskap.

1.2 Problemdiskussion

Enligt Anheier (2005) är den ideella sektorn större i USA och därför har det utförts alltmer forskning där de senaste åren. I Sverige har det däremot inte utförts så mycket forskning om just ideella organisationer och deras ledarskap. Den tidigare forskning som vi studerat kring ideella organisationer fokuserar bland annat på vad som skiljer dem från vinstdrivande organisationer. Hultén och Wijkström (2006) kommer fram till att ideella organisationer skiljer sig från andra organisationsformer på sex områden. Tre av dem beskriver konkreta saker så som verksamhetens metoder, organisering och resurser, medan de andra tre omfattar mer abstrakta områden som organisationens perspektiv, vision/idé samt sammanhang. En av de andra studierna har utifrån texter försökt illustrera föreställningar om ledarskapet i ideella

organisationer. Vad forskningen däremot inte behandlat är just skillnader mellan ledarskapet i ideella och andra organisationsformer. Möjligheten att kunna bidra med ny forskning gör det därför intressant att undersöka just detta.

Utifrån den litteratur vi har läst om ideella organisationer och deras ledarskap tolkar vi det som att ledarskapet i dessa organisationer i grund och botten går ut på att inspirera och motivera. Detta eftersom medarbetarna är frivilliga och kan sluta när de vill. Flertalet författare, däribland Lindberg (1999), skriver att det ideella ledarskapet är speciellt och skiljer sig från vanliga organisationer. Vi tycker dock att den ideella ledarstilen till stor del påminner om andra ledarskapsstilar som vi läst om under vår utbildning i företagsekonomi, exempelvis Kotters (1990) teori om att chefskap och ledarskap i vanliga organisationer skiljer sig åt. Han menar att chefskap handlar om konkreta uppgifter såsom att planera och budgetera, medan ledarskap är mer abstrakt och innebär att inspirera och motivera. Denna definition av ledarskap anser vi därför påminner om definitionen av ledarskap i ideella organisationer. Efter ovanstående diskussion ställer vi oss därmed frågande till om det verkligen finns någon större skillnad mellan dessa två ledarskapsstilar, och undrar om det existerar ett speciellt ideellt ledarskap i praktiken?

Vi har valt att undersöka detta i tre ideella föreningar, nämligen Friskis & Svettis Lund, Friskis & Svettis Malmö samt Aktiv Ungdom Malmö. Vi har även valt att fokusera på den interna aspekten i ledarskapet och därmed avgränsar vi oss från deras externa arbete.

Vår studie kan vara intressant för personer som själva arbetar inom ideella organisationer, både chefer/ledare och medlemmar. Dessutom menar vi att den riktar sig till dem som är intresserade av ledarskap i allmänhet.

1.3 Syfte

Syftet med vår uppsats är att, utifrån ideella medarbetares uppfattningar, tolka huruvida det finns ett speciellt ideellt ledarskap eller om detta enbart existerar i teorin.

1.4 Disposition

- 1. Inledning:** Uppsatsen inleds med en presentation av ideella organisationer. Även tidigare forskning har tagits med för att kunna överblicka tidigare resultat och för att sedan kunna positionera sig gentemot dessa.
- 2. Teori:** I detta kapitel presenteras ledarskapsteori. Vi börjar med en beskrivning av ledarskap i allmänhet, sen fortsätter vi med ideella organisationer och ledarskap.
- 3. Metod:** Studiens tillvägagångssätt redogörs i detta kapitel. Den empiriska datan kommer från intervjuer och enkäter.
- 4. Empiri och analys:** Här presenteras det underlag som är till grund för vår analys. Analysen är uppbyggd av de teman som vi valt att utgå ifrån i teorin.
- 5. Slutsatser:** I kapitlet diskuteras våra slutsatser. Uppsatsen avslutas med bidrag till forskning.

2 Ledarskap

I detta kapitel kommer vi till att börja med presentera ledarskapsteori. Vidare ges en beskrivning av vad en ideell organisation innebär och en allmän presentation av ledarskapet däri. Då det inte finns mycket skrivet om ledarskap i ideella föreningar har vi använt all relevant litteratur som vi har haft tillgång till. Utifrån den litteratur som vi studerade identifierade vi fyra centrala teman, vilka är demokrati, vision, frivillighet och motivation. Vi har alltså gjort en teoretisk tematisering. Att vi har valt den nämnda ordningen på våra teman beror på att demokratin utgör en grundförutsättning i ideella föreningar varpå vi vill ta upp den först. Följden på de övriga bestämdes av att vi ville ta upp även vision och frivillighet innan motivation, eftersom vi anser att den går in i de övriga temana och då främst frivilligheten.

2.1 Ledarskap i allmänhet

Ledarskap definieras på olika sätt beroende på individen som gör definitionen (Yukl, 2002). Yukls definition innebär att ledarskap är den process då någon influerar andra att förstå och hålla med om vad som bör göras och hur det kan göras effektivt, samt processen för att underlätta individuella och kollektiva ansträngningar i syfte att nå det gemensamma målet.¹

I sin bok skriver Yukl (2002) att vissa teoretiker² anser att ledarskap inte bara handlar om vem som påverkar utan även på vilket sätt det sker och vilket resultat som uppnås. De menar att en person som genom makt och straffutdelning tvingar andra att utföra saker i själva verket inte utövar ledarskap utan missbrukar sin makt. Enligt Yukl har påverkan genom känslor blivit en viktig del i ledarskapet sen 80-talet. Att inspirera sina underordnade genom deras känslor kan få dem att frivilligt offra sina egna intressen för ett högre mål, exempelvis offrar soldater sina liv för sitt land eller sin tro. (Yukl 2002)

¹ Vi har valt att använda oss av Yukls definition på grund av att det är en pålitlig källa som har funnits i vår kurslitteratur under utbildningens gång.

² Yukl nämner inte namnen på teoretikerna.

Ekstam (2002), Kotter (1990) och Yukl (2002) är samtliga överens om att det är skillnad på att vara chef och ledare, dock skiljer sig deras åsikter åt på vissa punkter. Ekstam menar att chefskapet är en position och ansvar som en person får delegerat till sig uppifrån. Han skriver att ledarskapet till skillnad från chefskapet delegeras nerifrån och att det måste förtjänas. För ledarskapet är det inte positionen som är det viktiga utan människan bakom och dennes personliga egenskaper. Bennis och Nanus i Yukl (2002) menar istället att ledarskap och chefskap inte kan existera i en och samma person. De anser att de två karaktärerna skiljer sig åt för mycket, då ledaren värderar flexibilitet, innovation och vill skapa mening för sina medarbetare, medan chefen vill ha ordning och stabilitet och strävar efter att få saker gjorda och att medarbetarna ska prestera bättre.

Kotter (1990) lägger mer fokus på att skillnaden i chefskap/ledarskap ligger i hur personen utför sitt arbete. Han identifierar fyra huvuduppgifter som en chef/ledare har; att skapa en agenda, att utveckla ett nätverk för att uppnå agendan, utförandet samt resultatet. Beroende på om en person arbetar som en chef eller som en ledare utförs uppgifterna på olika sätt.

Vad gäller den första uppgiften menar Kotter (1990) att en chef sätter agendan genom att planera och budgetera medan en ledare istället fastställer en vision och målsättningar. Ledarskapet innebär även att skapa strategier för att nå visionen. För att skapa grupper av personer som skall uppnå den satta agendan arbetar en ledare med att genom ord och handlingar förmedla målen och etablera dem hos personalen. En chef å andra sidan gör detta genom att organisera arbetet och dela ut uppgifter. Kotter menar vidare att en ledare under själva utförandet av arbetet fokuserar på att motivera och inspirera personalen, med andra ord på att ge dem energi att överkomma hinder och motgångar. Han framför även att en chef i denna situation istället använder sig av kontroll och övervakning och av ytterligare planering samt organisering för att lösa olika problem och hinder. Slutligen skiljer Kotter på chefskap och ledarskap genom utkomsten av arbetet och han för fram att ledarskapet ytterst syftar till att få till

stånd en förändring, medan det yttersta syftet med chefskapet är att skapa kontinuitet och ordning. (Kotter, 1990)

Ett annat sätt att skilja på dem enligt Kotter (1990) är att chefskapet fokuserar på mer konkreta uppgifter medan ledarskapet är mer abstrakt. Han är dock noga med att båda dessa funktioner är viktiga i en organisation och pekar på att det skall finnas en balans mellan dem. Beroende på den specifika situationen kan det dock finnas mer eller mindre av chefskapet eller ledarskapet. (Kotter)

Ekstam (2002), Kotter (1990) och Yukl (2002) menar att ledarskapet är avgörande för verksamhetens framgång. Ekstam anser att exakt vad som är bäst för organisationen varierar beroende på situationen och att ledarskapet behöver utformas olika och anpassas för olika situationer. Han har sorterat in viktiga faktorer under fyra ledarskapsroller eller hörnstenar, vilka han benämnt ledaren som modell, kommunikatör, lagbyggare och utvecklare.

Till att börja med anser Ekstam (2002) att det är viktigt för en ledare att leva som han/hon lär samt vara en god förebild och modell för andra personer i organisationen. En ledare måste även reflektera över sin egen roll och vilka signaler han/hon sänder ut, då det är viktigt att dessa är positiva, samt vara uppmuntrande gentemot personalen. (Ekstam)

Det är även viktigt för en ledare att vara duktig på att kommunicera och på att lyssna för att nå framgång. Enligt Ekstam (2002) använder en bra ledare den största delen av sin tid till just kommunikation och då främst gentemot sina medarbetare. Kommunikation används av flera olika skäl, dels till att utbyta information, dels till att stödja medarbetare genom råd och konstruktiv kritik samt till att förmedla organisationens/enhetens målsättningar. Eftersom kommunikationen utgör en stor del av en ledares arbete är det viktigt att denne funderar över sin egen kommunikationsstil och hur den skulle kunna utvecklas och förbättras. (Ekstam)

Ekstam (2002) för dessutom fram att en ledare för en organisation eller enhet är helt beroende av sina medarbetares prestationer som är avgörande för verksamhetens överlevnad och framgång. Det är därför av stor betydelse att ledaren klarar av att få alla individer i organisationen att arbeta mot samma mål samt att göra detta tillsammans som ett lag. Detta kan ledaren, enligt Ekstam, åstadkomma genom att låta alla individer i laget synas, tillvarata deras tankar och erfarenheter, stödja dem i deras arbete och utveckling samt uppmärksamma deras arbete och prestationer. Dessutom är det viktigt att de uppsatta målen känns meningsfulla och utmanande för medarbetarna. (Ekstam)

Slutligen säger Ekstam (2002) att konstant utveckling är ett krav för att en verksamhet skall lyckas på lång sikt och för att den skall utvecklas måste även medarbetarna göra det. Detta betyder att ledaren har en viktig uppgift i att skapa förutsättningar för denna utveckling av personal och verksamhet. Ekstam menar att det kan åstadkommas genom att skapa ett kreativt organisationsklimat, vilket innebär att ledaren uppmuntrar nya idéer, delar med sig av kunskap och information samt ger medarbetarna en fri och trygg arbetsmiljö. Vidare kännetecknas kreativa medarbetare av att de är delaktiga i olika situationer, är positiva till förändring, känner att de har ett förtroende från organisationen och ledare samt att deras ledare lyssnar på och tar till sig deras tankar. (Ekstam)

Även Yukl (2002) tar upp olika typer av beteenden vilka påminner om Ekstams (2002) och som är viktiga för ett framgångsrikt ledarskap. Först vikten av att stötta sina underordnade och hjälpa dem att bygga och behålla relationer. En chef/ledare³ som är omtänksam och vänlig vinner lojalitet av sin personal, samt får dem att känna mindre stress och arbetar bättre. Utveckling är den andra faktorn som är viktigt att tänka på. Genom att vidareutbilda och låta sina underordnade växa i organisationen leder det till en stimulerad och kunnigare personal med bättre självförtroende och därmed bättre resurser i organisationen. Det tredje avgörande beteendet är att erkänna och uppmärksamma bra prestationer då detta förhoppningsvis leder till att det upprepas. Det kan ske genom muntligt beröm, belöningar eller ceremonier. Det är

³ Fritt översatt, *manager*. Vi kommer fortsättningsvis att konsekvent använda benämningen chef/ledare.

även viktigt att ledaren har sociala färdigheter och kan förstå mänskligt beteende. En chef/ledare som förstår, är charmig och diplomatisk lyckas bättre än en som är känslökall och kränkande.

Slutligen går det enligt Yukl (2002) att mäta en ledares effektivitet på olika sätt, bland annat genom resultat i form av nådda mål och vinst eller genom att se vad medarbetarna tycker om honom/henne. Det finns omedelbara och fördröjda resultat på hur bra ledaren är. Ett omedelbart är att de underordnade frivilligt vill följa ledaren. Ett fördröjt resultat är hur väl den underordnade utför sitt arbete. (Yukl)

2.2 Ideella organisationer och ledarskap

Efter att ha gått igenom ledarskapet i allmänhet skall vi nu tala om ledarskapet i ideella organisationer. Till att börja med presenterar vi vad en ideell organisation innebär samt ledarskapets roll i dessa föreningar. Därefter går vi igenom de förutsättningar för ledarskapet som enligt flera författare inom området är speciella för ideella organisationer och vilka problem som finns.

Ideella organisationer

Enligt Jonsson (1995) råder det skilda meningar om definitionen av en ideell organisation eftersom det finns många olika varianter av dem och Dobkin Hall (2005) menar att det därför inte går att dra alla över en kam. Hall skriver att de kan variera från mindre nätverksorganisationer utan tillgångar eller anställda till resursrika stiftelser, religiösa organ eller hälsovårdsorgan med tusentals anställda eller medlemmar. Även generering av intäkter varierar enligt Fottler (1981) och Hall då vissa av de ideella organisationerna stödjer sig på donationer, andra är beroende av försäljningsinkomst från varor eller tjänster och många får det mesta av sina intäkter från staten. Enligt Jonsson består skillnaderna mellan olika ideella verksamheter främst av varierande institutionella karaktärsdrag, men också av hur organisationen styrs internt och externt. Han menar därför att en ideell organisations ledning bara kan förstås utifrån den specifika organisationens kontext. Jonsson skriver även att

ledningens arbete inriktas på att skapa legitimitet snarare än ekonomisk effektivitet samt att det därför är svårare att vara chef/ledare i denna typ av organisation. Anheier (2005) menar att den ideella organisationens utformning och agerande påverkas av vilken bransch samt typ av ekonomi den verkar inom, till exempel i en utvecklad ekonomi som i Sverige. Även organisationens ålder är enligt Anheier en viktig aspekt som påverkar dess utformning. Vid starten är den oftast beroende av frivilliga arbetsinsatser och antalet anställda ökar ju längre tid den funnits.

Jonsson (1995) tar upp två gemensamma aspekter som han anser ligga till grund för de ideella organisationerna. Den första aspekten är att den ideella föreningen finns till för att främja sina medlemmars intressen. Vidare är det individen som själv gör valet att bli medlem i en ideell förening och att engagera sig i den under sin lediga tid (Sills i Jonsson, 1995). Anheier (2005) beskriver andra generella perspektiv av ideella organisationer. Till att börja med menar han att verksamheten i en dylik organisation bygger på antingen ett gemensamt intresse bland medlemmarna eller en solidaritet med klientgruppen/grupperna. Vidare skriver han att de ideella organisationerna tenderar att vara arbetsintensiva snarare än kapitalintensiva, beroende på vad organisationen sysslar med.

Ledarskapets roll i den ideella organisationen

Ledarskapet spelar enligt Lindberg (1999) en avgörande roll för en organisations framgång. Han skiljer dock på begreppen chef och ledare. Det förstnämnda är beskriver en position och ett ansvar som en person får delegerat till sig medan ledarskapet istället måste förtjänas. Dessutom är det för en ledare inte positionen som är viktigast utan personen bakom och dennes personliga erfarenheter och egenskaper.

Angående ledarskapets roll i den ideella organisationen skriver Axelrod (2005) att både styrelsen samt högsta chef/ledare har en central ledarroll. Herman och Heimovics (2005) menar dock att även om styrelsen är överordnad chefen/ledaren i den hierarkiska strukturen så är det den senare som förväntas sköta det dagliga ledarskapet samt se till att även styrelsen utför sina uppgifter. Lindberg (1999) menar

att det är viktigt att chefen/ledaren kontinuerligt reflekterar över sitt beteende och handlande eftersom denne har en så pass central roll samt fungerar som en förebild i organisationen. Axelrod (2005) säger vidare att styrelsen har ett stort ansvar och att deras främsta uppgifter är att definiera och utveckla organisationens målsättningar, att utveckla och bibehålla dess resurser, att övervaka ledningen samt utvärdera verksamheten. Drucker (1990) tillägger att även chefen/ledaren har ett ansvar för ta fram målsättningar för verksamheten. Dessutom skriver Axelrod att styrelsen, liksom högsta chef/ledare, har en viktig uppgift i att fungera som mellanhand mellan organisationen och dess intressenter.

Lindberg (1999) skriver att det kan vara svårt att rekrytera en chef och bra ledare inom den ideella organisationen, då det behövs en person som är lämplig för arbetet samtidigt som denne bör ha erfarenhet från den specifika organisationen. Drucker (1990) tar upp att det är viktigt att den aktuella personens styrkor dessutom motsvarar de behov som finns i den specifika föreningen. Han menar vidare att det viktigaste hos en chef/ledare i en ideell organisation är att denne är medveten om att han/hon är oviktigt i jämförelse med organisationens övergripande mål och därmed även prioriterar organisationen framför sin egen roll. Rekryteringsunderlaget blir enligt Lindberg av dessa orsaker relativt litet.

Anheier (2005) beskriver fyra olika typer av chefs/ledarroller som används för att styra en organisation. Den första innebär att den överordnande delar ut uppgifter och ansvar, berömmar och arbetar med utveckling av personalen. Detta kräver att chefen/ledaren har auktoritet att vara delaktig vid anställningar, att ge så detaljerade föreskrifter av arbetet som krävs och befordrar eller avskedar personal. Nästa styrningsform går ut på att chefen/ledaren fungerar som en övervakare, vilket betyder att denne ger instruktioner till uppgifter samt delar ut dessa. Dessutom följer denne ledartyp upp personalens prestationer och hjälper till att lösa olika problem. Vid denna typ av styrningsroll har chefen/ledaren inte auktoritet att förflytta, befordra eller avskeda anställda. Vid det tredje styrningssättet har chefen/ledaren rollen som en samordnare som förbereder och lämnar ut detaljerade planer för hur organisationen skall nå uppsatta mål. Vidare medför rollen att chefen/ledaren håller personalen

informerad och arbetar för att överkomma motgångar, vilket fordrar att chefen/ledaren har auktoritet att få information om arbetets framfart och att ta beslut om vilken väg att gå vid osäkerhet, men ej att denne har befogenhet att förändra målen eller att bedöma de anställdas prestationer. Den sista formen av styrning går ut på att chefen/ledaren agerar sida vid sida med andra anställda och att ingen egentligen har mer auktoritet än någon annan. Långvariga konflikter måste därför lösas av en högre auktoritet om sådan finns. I den ideella organisationen är det de två sistnämnda som det läggs vikt på, vilket bland annat beror på att självbestämmandet och självkontrollen är större där. (Anheier, 2005)

Skillnader och problem i ledarskapets förutsättningar

Flertalet författare, däribland Fottler (1981), Lindberg (1999) samt Taliento och Silverman (2005), anser att själva ledarskapet skiljer sig mellan ideella organisationer och andra organisationsformer på grund av att de har olika förutsättningar. Fottler skriver att detta beror på att det finns institutionella skillnader mellan olika organisationsformer som påverkar ledarskapets utformning. Dessa skillnader ligger i de värderingar, incitament och restriktioner som inverkar på vardera organisationsform samt att de olika typerna av organisationer får stöd från olika grupper i samhället. Angående den sistnämnda aspekten får han medhåll från Taliento och Silverman. Vidare menar Fottler, Lindberg samt Taliento och Silverman att målsättningarna i en ideell förening ofta är otydliga samt svåra att mäta och att det leder till att det är svårare att leda en ideell verksamhet än en inom näringslivet eller offentlig sektor.

Ytterligare en orsak till varför Lindberg (1999) anser att det är svårare att leda ideella föreningar är på grund av att det finns mer osäkerhet i dem än andra organisationer vad gäller resurserna, främst mänskliga och ekonomiska resurser. Detta innebär att det krävs en effektiv användning av de resurser som finns. Ytterligare en förklaring som Lindberg ger är att det oftast inte är professionella styrelseledamöter som sitter med i en ideell förenings styrelse, vilket försvårar deras arbete. Lindberg för även fram som skillnad att individerna i den ideella organisationen känner varandra väl och ofta umgås även privat, speciellt de som arbetar ideellt under sin fritid. Detta leder till att

en speciell atmosfär utvecklas i dessa organisationer, vilket påverkar ledarens situation. (Lindberg, 1999)

I sina respektive undersökningar har Taliento och Silverman (2005) samt Watson och Abzug (2005) identifierat ett antal problem för ledarskapet i ideella organisationer. Taliento och Silverman uppmärksammar fem problemområden, nämligen bredden på organisationens intressenter, svårigheter i att mäta resultat, bristen på auktoritet och respekt för chefen/ledaren, det höga kravet på kommunikation samt brist på resurser, av vilka de två första kommer att förklaras närmare i avsnitt 2.2.1 respektive 2.2.2. Vad gäller bristen på auktoritet och respekt för chefen/ledaren menar Taliento och Silverman att det beror på att den ideella organisationen är mindre hierarkisk och att auktoriteten är mer decentraliserad. Det betyder att personerna som arbetar i organisationen på många sätt är självbestämmande och att de därför inte ser på chefen/ledaren som en överordnad. Dessutom ligger medarbetarnas lojalitet inte hos själva organisationen utan snarare gentemot arbetsuppgifterna. Detta leder fram till att chefen/ledaren i ideella organisationer inte får respekt enbart på grund av sin position utan att den istället måste förtjänas. Slutligen tar Taliento och Silverman upp problemet med bristande resurser och skriver att resursgap är ett konstant dilemma eftersom de ideella organisationerna har mindre resurser. Den frekventa bristen på ekonomiska resurser innebär att det finns en begränsad möjlighet att använda ekonomisk kompensation som motivation.

2.2.1 Demokrati

Lindberg (1999) och Jonsson (1995) menar på att ideella organisationer bygger på en demokratisk grund där medlemsinflytande är en förutsättning. Genom att närvara vid olika årsmöten har medlemmarna möjlighet att påverka sin organisation. Lindberg skriver att de främst har makt i de övergripande besluten, exempelvis kring vilken riktning organisationen skall arbeta mot och med vilken hastighet, övrig styrning överläts till styrelsen. Watson och Abzug (2005) anser att det är centralt för organisationens utveckling att medlemmarna får göra sina röster hörda.

Även Axelrod (2005) anser att styrelsen, liksom högsta chef/ledare, har en viktig uppgift i att fungera som mellanhand mellan organisationen och dess intressenter inklusive medlemmarna. Detta är något som även Fottler (1981) samt Taliento och Silverman (2005) lägger stor vikt vid eftersom de ideella organisationernas intressenter, enligt dem, har inflytande på verksamhetens målsättningar och hur den arbetar. Inflytandet kommer av att den ideella verksamheten är beroende av enskilda frivilliga bidrag, ekonomiska såväl som fysiska, donationer från andra organisationer och statliga bidrag. Dessutom är målsättningarna i den ideella organisationen en viktig del i arbetet med att motivera både anställda och frivilliga medarbetare. Därför anser Fottler samt Taliento och Silverman att det är viktigt att ledningen arbetar med att integrera den mångfald av krav och önskemål som kommer från både interna och externa intressenter. Taliento och Silverman skriver att ledaren på grund av detta bör vara konsulterande samt inkluderande gentemot intressenterna i sin beslutsfattande roll.

Enligt Jonsson (1995) är det viktigt att ledningen försöker nå ut till alla medlemmar så att även de mindre involverade kan vara med och påverka organisationen. Han skriver att en bra chef/ledare ska kunna engagera medlemmarna för organisationen och dess mål, men att detta är ett nutidsproblem då man på grund av samhällsutvecklingen inte längre har samma kontakt med ledningen som förr. Jonsson anser därför att ledningen bara utövar sitt ledarskap på de aktiva medlemmarna. Han är även av åsikten att ideella organisationer styrs genom ledning som påverkansprocess, vilket innebär att medlemmarnas röster kan påverka ledningen. Därmed går det att säga att det är medlemmarna som leder chefen/ledaren och vice versa då även ledaren kan påverka medlemmarna. Även Wijkström och Åkerblom (2002) har genom sin forskning kommit fram till ett liknande resonemang som går ut på att makten inte ligger hos chefen/ledaren inom den ideella verksamheten utan istället hos dem som skall ledas. Det beror på att cheferna/ledarna finns där för att fylla deras behov. Som följd av detta skall inte cheferna/ledarna ha mer inflytande än någon annan i organisationen över dess agenda. Wijkström och Åkerblom menar med andra ord att ledarskapet finns för att tjäna organisationens intressen, men säger samtidigt att det är chefen/ledaren som möjliggör organisationens framgång.

Jonsson (1995) och Lindberg (1999) är överens om att den lösa uppbyggnaden samt kravet på medlemsinflytande leder till svårigheter vid ledningen av ideella organisationer. Lindberg förklarar att den demokratiska beslutsprocessen är invecklad och långsam, vilket inte fungerar med det krav på snabba reaktioner och agerande som existerar i samhället samt att den begränsar ledarnas handlingsutrymme. Han menar att den ideella ledningen behöver ett större och tydligare mandat vilket skulle ge chefen/ledaren mer kraft och förmåga att agera i olika frågor. Lindberg är dock tydlig med att den demokratiska processen inte bör försvinna, utan snarare göras mindre omfattande. Han tillägger även att tillämpningen av demokrati är mindre viktig i de ideella organisationer som har till uppgift att ge service eller annan dylik aktivitet till medlemmarna.

2.2.2 Vision

En gemensam aspekt för ideella föreningar är att de har antagna stadgar som anger organisationens målsättning (Lindberg, 1999). Målsättningen i en organisation kan ses som en beskrivning av vad den vill uppnå och står för samt visar vägen vid olika beslut, framför allt vid strategiska beslut (Anheier, 2005). Taliento och Silverman (2005) skriver att målsättningarna i de ideella organisationerna vanligen består av abstrakta faktorer som social förändring eller allmänhetens attityder och beteende och att det gör att de blir svårare att uppnå. Anheier, Jonsson (1995) och Lindberg menar istället att syftet med målsättningen för det mesta är att förändra samhället i liten eller stor skala, något som kräver att föreningen lockar till sig så många medlemmar som möjligt för att kunna närma sig målet. Enligt Svedberg (i Jonsson 1995) är det ett måste att gruppen har en viss storlek för att kunna åstadkomma en skillnad eller förändring i samhället.

Anheier (2005), Fottler (1981), Lindberg (1999) samt Taliento och Silverman (2005) menar att målen i ideella föreningar ofta är breda och otydliga i jämförelse med målen i andra organisationsformer. Anheier menar att det kan vara ett resultat av att intressenterna stödjer den ideella organisationen av varierande orsaker, vilket leder till komplexa och förvirrande målsättningar och Fottler, Taliento och Silverman fyller på med att de även har olika viljor och enskilda mål. Dessutom anser författarna att det

leder till att det i en ideell organisation blir svårare att mäta framgång gentemot målen. Fottler (1981) fortsätter med att eftersom resultaten är svårämna i ideella verksamheter mäter de det som går in i verksamheten istället för det som kommer ut. Vidare kan värderingarna och visionen bakom den specifika ideella organisationen utgöra en viktig sammanhållande faktor bland medlemmarna och en förutsättning till organisationens existens. Även Jonsson (1995) delar denna åsikt och menar att detta inte enbart är väsentligt i organisationen utan även viktigt att man jobbar utåt för att åstadkomma ett så brett stöd som möjligt för sina idéer. Drucker (1990) fokuserar på att chefen/ledaren borde se själva målsättningen som viktigast. Det kan förklaras utifrån Anheiers (2005) resonemang om att medlemmarna och maximerandet av deras nytta ofta utgör en av målsättningarna .

2.2.3 Frivillighet

Arbetskraften i en ideell organisation består enligt Lindberg (1999) främst av frivilliga insatser. Gaskin och Smith (i Anheier, 2005) definierar detta arbete som tid som frivilligt och utan betalning läggs på ett arbete i syfte att främja människor eller sak. Anheier (2005) för dock fram ytterligare en definition som säger att arbetet skall utföras utan betalning eller skydd genom lag för personen samt att det ej får utföras i hemmet. Lindberg skriver att det inte går att styra den enskilde till att göra saker mot sin vilja. Med andra ord betyder det att en person som arbetar frivilligt när som helst kan sluta med det, vilket leder till en osäkerhet inom den ideella organisationen vad avser de mänskliga resurser som står till organisationens förfogande (Lindberg). Taliento och Silverman (2005) skriver att det ofta finns för lite personal i de ideella organisationerna och att även det leder till en högre grad av osäkerhet. Bristen på personal utgör enligt Watson och Abzug (2005) ett problem för ledarskapet. Ett sätt att möta detta problem tar Drucker (1990) upp. Han menar att en effektiv chef/ledare i ideella organisationer måste arbeta för att få ut det bästa av sina medarbetare, med andra ord gäller det för denne att ta fram styrkor hos medarbetarna och se svagheter som mindre viktiga. Vidare gäller att placera folk på rätt plats inom organisationen och det är chefs/ledarens uppgift att placera individen där dennes starka sidor gör mest nytta.

En annan viktig aspekt vad gäller den ideella organisationen är, enligt Anheier (2005), skillnaden mellan de frivilliga insatserna och det betalda arbetet. Författaren menar att gränsen mellan dessa olika roller inte alltid är helt glasklar, eftersom det är vanligt att den ideella arbetskraften får någon form av belöning (Anheier, 2005). McCurley (2005) anser att det är viktigt att övervaka såväl det frivilliga arbetet som de anställdas. Det gäller dock att finna en god balans mellan att övervaka och att visa uppskattning för det frivilliga bidraget.

Lindberg (1999) anser att förhållandena för en ledare i en ideell organisation skiljer sig från dem som återfinns i en kommersiell eller offentlig organisation, framför allt vad gäller kontakten med föreningens medlemmar. Detta eftersom det är av stor vikt att medlemmarna bidrar med arbetsinsatser för att organisationen skall nå resultat och utgör en viktig resurs. Jonsson (1995) skriver att medlemmar är avgörande i en ideell organisation och utgör grunden i organisationen. Dessa bidrar med resurser i form av medlemsavgifter och bär därmed upp organisationen ekonomiskt. McCurley (2005) tillägger att de anställda och aktiva medlemmarna är de ideella organisationernas största tillgångar, då det är de som utför uppdragen. En undersökning i USA gjord av The United Parcel Service Foundation visar att dåligt ideellt ledarskap var en av de främsta anledningarna till att folk slutade engagera sig (McCurley). Det innebär att det krävs att ledningen har en bra samverkan med medlemmarna om den vill bibehålla och öka de frivilliga arbetsinsatserna (Lindberg). Något annat som Jonsson pekar på är att de ideella organisationerna måste lyssna på sina medlemmar eftersom det är de som representerar dem.

Med tanke på att de som bidrar med frivilliga insatser utgör en kritisk resurs inom ideella organisationer menar Watson och Abzug (2005) att den viktigaste uppgiften för en chef/ledare i en dylik verksamhet är arbetet med att locka till sig och behålla den frivilliga personalen. Även Lindberg (1999) ger denna del av chefernas/ledarnas arbete stor betydelse, eftersom han menar att kraften och kompetensen hos de frivilliga medarbetarna är en av de viktigaste resurserna i den ideella föreningen.

Rekryteringen av frivillig personal är, enligt McCurley (2005), en av utmaningarna för en ideell ledare. De måste locka med något som motiverar potentiella personer att engagera sig. Han anser att det är vanligt att ett brett spektrum av motivationsfaktorer används för att locka så många som möjligt. McCurley menar dock att det är viktigt att chefen/ledaren tänker på att snarare använda ett smalare urval av motivationsfaktorer för att locka rätt personer för uppdraget. Vidare skriver Lindberg (1999) att när en anställning görs i den ideella organisationen är det viktigt att den inte leder till minskade frivilliga insatser, utan att den istället fungerar som ett komplement.

2.2.4 Motivation

På grund av att de ideella organisationerna inte kan erbjuda ekonomisk ersättning i samma utsträckning som vinstdrivande organisationer måste de ideella organisationerna arbeta hårdare för att motivera passiva medlemmar till att bidra med frivilliga insatser (McCurley, 2005). Detta innebär att ledaren bär ett stort ansvar då det gäller att motivera och engagera medlemmar för organisationens långsiktiga lärande (Jonsson, 1995; Lindberg, 1999). Vidare anser Lindberg att dessa uppgifter ofta blir förbisedda på grund av att ledarna tror att det kommer av sig själv genom organisationens riktlinjer och ändamål. Enligt Fottler (1981) förlitar sig chefen/ledaren i en ideell verksamhet, i större utsträckning än i andra organisationsformer, på att de uppställda målsättningarna skall motivera. Detta eftersom både den anställda och den frivilliga personalen i en ideell förening oftast känner lojalitet till dessa. Därför menar han att de icke-ekonomiska incitamenten och en karismatisk ledare blir en viktig del i de ideella organisationerna. Drucker (1990) å andra sidan anser inte att karisma är en viktig egenskap hos en chef/ledare, eftersom det då finns risk för att alltför mycket fokus hamnar på denne.

Till skillnad från de avlönade medarbetarna kan frivilliga lämna sitt uppdrag när de önskar och därför är det av största vikt att ledaren ser till att de frivilliga är nöjda (McCurley, 2005). Även Watson och Abzug (2005) menar på att det finns ett samband mellan frivilligas avhopp och deras tillfredsställelse i arbetet. De anser att det är därför som det är en av de viktigaste uppgifterna för en ideell ledare, att hålla

sin personal motiverad och nöjd för att undvika avhopp mer än nödvändigt. Locke (i Anheier, 2005) anser att anställda och frivilliga medarbetare motiveras när det finns tydliga och utmanande målsättningar, samt när de själva får vara med att skapa dessa. Dessutom menar han att de motiveras av att hållas informerade om arbetet mot de antagna målen. Om inte dessa faktorer uppfylls kan det istället leda till passivitet hos både den anställda och den frivilliga personalen. Taliento och Silverman (2005) tar upp kommunikationen som ett viktigt medel för att motivera och influera medarbetarna i de ideella föreningarna, istället för olika materiella belöningar. De fortsätter med att även om kommunikation utgör en viktig del av allt ledarskap så har den en ännu större och centralare roll i ideella organisationer. Drucker (1990) menar till och med att chefer/ledare inom dessa organisationer ägnar majoriteten av sin tid till möten med folk och till utbyte av information. Samtliga författare är övertygade om att en avgörande utmaning för ledare i ideella organisationer är att motivera och inspirera de aktiva.

Watson och Abzug (2005) anser att ledarskapets problem i ideella verksamheter är brist på tid, ekonomiska resurser och personal. En konsekvens av detta menar de är att fokus flyttas från medarbetarna, bland annat utveckling och utbildning av dem, och att det beror på att cheferna/ledarna glömmer bort den interna delen av arbetet. För att lösa dem kom Watson och Abzug fram till ett koncept som innebar att cheferna/ledarna skulle fokusera på medarbetarna. Genom att delegera ut arbete skulle cheferna/ledarna frigöra tid, vilken skulle kunna användas för planering och till att motivera och inspirera medarbetarna för att bättre kunna nå de uppsatta målen. Detta skulle föra med sig att organisationen fick ett bättre rykte och därmed kunde locka till sig både fler kunder och frivillig personal.

För att locka till sig frivillig personal är det viktigt med ersättning och belöningar av olika slag i syfte att visa uppskattning för deras arbete (McCurley, 2005). Anheier (2005) skriver att det finns tre typer av belöningar eller motivationer; materiella, solidariska⁴ samt meningsfullhet⁵. Materiella belöningar kan vara allt från pengar och kläder till utbildning och utveckling. De två sista är abstrakta och målrelaterade

⁴ Fritt översatt, *solidary*

⁵ Fritt översatt, *purposive*

belöningar och det är även det som är viktigast i den ideella organisationen (Anheier, 2005; McCurley, 2005).

Barker (i Anheier, 2005) har identifierat tre grundläggande motivationsfaktorer, altruistiska, självtillfredsställande och tvingande, som förklarar varför personer väljer att engagera sig ideellt. De altruistiska motiven består av solidaritet, medkänsla och eller identifiering med dem som har det sämre samt vilja att inge dem med hopp och värdighet. Den självtillfredsställande motivationsfaktorn innebär att en person arbetar ideellt för sin egen skull. Orsakerna bakom kan till exempel vara att få träffa människor, få ny erfarenhet eller kunskap samt att ha något meningsfullt att göra på fritiden. Slutligen uppstår de tvingande motiven bland annat av moralisk och/eller religiös plikt eller av politiska skäl. Barker menar vidare att de olika grundmotiven sällan existerar isolerade från varandra. Tidigare var religion en av de viktigaste bakomliggande orsakerna till ideellt engagemang, men dess betydelse minskar främst i utvecklingsländer med ökad sekularisering. I dessa länder är det istället de självtillfredsställande faktorerna som ökar i betydelse. Denna trend återfinns enligt författaren även hos unga människor i allmänhet. (Anheier, 2005)

2.3 Sammanfattning av teorin

Yukl (2002) definierar ledarskap som en process då någon influerar andra att förstå och hålla med om vad som bör göras samt hur det kan göras effektivt. Enligt bland annat Ekstam (2002) och Kotter (1990) så är det skillnad på att vara chef och ledare. Ekstam menar att chefskapet är en position som tilldelas uppifrån medan ledarskapet tilldelas nerifrån och måste förtjänas genom personens egenskaper. Kotter däremot anser att skillnaden främst ligger i hur personen utför sitt arbete, där chefen planerar och organiserar medan ledaren inspirerar och skapar visioner.

Flertalet teoretiker, däribland Anheier (2005), Fottler (1981), Lindberg (1999) samt Taliento och Silverman (2005), menar att ledarskapet inom ideella organisationer skiljer sig från det inom näringsliv och offentlig sektor. De menar att en ideell organisation är mindre hierarkisk och mer decentraliserad (Taliento och Silverman),

att medarbetarna är mer självbestämmande och därför inte alltid ser chefen/ledaren som en överordnad (Anheier, 2005) samt att organisationen måste ta hänsyn till många intressenter som alla vill få igenom sina viljor (Fottler (1981), Taliento och Silverman, (2005). Den senare försvårar även för ledarskapet då det leder till att målsättningarna blir breda och otydliga och därmed svåra att mäta (Lindberg, 1999). Den demokratiska grunden är viktig och ger medlemmarna möjlighet att påverka verksamheten, men begränsar samtidigt chefen/ledarens handlingsutrymme då beslutsprocessen blir invecklad och långsam (Jonsson 1995, Lindberg). Andra faktorer som leder till osäkerhet för chefen/ledaren är resursbrister samt att arbetskraften är frivillig, vilket kräver att chefen/ledaren arbetar med att motivera insatserna (Lindberg). Belöningar av olika slag samt att visa uppskattning för det ideella bidraget är viktiga motivationsfaktorer (Anheier, McCurley 2005).

3 Metod

Nedan ger vi en beskrivning av den metod vi har använt vid hopställandet av vår uppsats. Vi kommer att ge en beskrivning av hur vi har gått tillväga, men även argumentera för de val vi har gjort under arbetets gång. Slutligen innehåller metodkapitlet en självkritisk granskning av arbetet.

3.1 Förförståelse

Alla präglas av den miljö de lever i och har därför en viss förförståelse när de påbörjar en studie. Den har formats efter ens bakgrund och olika förutsättningar leder till att forskare tar sig an studien/problemet på olika sätt. Förförståelsen består till exempel av socialt grundade värderingar och kunskap från utbildning. (Holme & Solvang, 1997)

Vi har avsevärd förförståelse inom uppsatsämnet av flera anledningar. Först och främst på grund av vår utbildning i företagsekonomi, med inriktning på organisation och ledarskap, då detta har gett oss en grundkunskap i hur organisationer och ledare fungerar. Under föregående kurs skrev vi även ett projektarbete om Friskis & Svettis, vilket har gett oss viss förförståelse för föreningens kultur. Vidare har vi alla tre varit ideellt aktiva, en av oss inom Friskis & Svettis och de andra två inom kår- och nationsverksamheten. Denna erfarenhet av engagemang i ideella organisationer innebär att vi ser vår studie på ett helt annat sätt än någon som aldrig har varit ideellt aktiv skulle ha sett den. Därför kan vår förförståelse påverka våra tolkningar. Vi strävar dock efter att trots existerande förförståelse vara så objektiva som möjligt och tydligt leda läsaren genom våra tankegångar så att denne trots andra förutsättningar ska kunna se studien utifrån vårt perspektiv.

3.2 Val av teori

Eftersom det inte finns mycket skrivet om ledarskap i ideella organisationer har vi i princip använt oss av all litteratur som var tillgänglig och relevant. Först och främst letade vi efter svensk teori, eftersom villkoren för ideella organisationer skiljer sig mellan olika nationer. Till exempel skiljer sig lagstiftningen i USA kring donationer till ideell verksamhet. Vi har ändå valt att använda även utländsk relevant litteratur av två orsaker. Först för att vi anser att den teoretiska tyngden i uppsatsen blir bättre om vi tar med fler författare, perspektiv och åsikter. Vi har varit noggranna med att inte ta med information från den utländska litteraturen som vi inte ansåg passa ihop med svenska förhållanden. Den andra orsaken till att vi valde att använda utländsk teori är att det finns så pass lite svensk litteratur i ämnet.

3.3 Val av metod

Vi har valt att använda oss av kvalitativ metod vid genomförandet av vår undersökning. Då den kvalitativa metoden har sin fördel i att den kan visa den fullständiga situationen och ger forskaren en närhet till det studerade objektet (Holme och Solvang, 1997) anser vi att den är lämplig för att svara på uppsatsens syfte. Vidare ger en kvalitativ metod möjlighet att, i jämförelse med kvantitativ metod, friare gå in på djupet i det fenomen som studeras. Detta då kvalitativa intervjuer kan ge breda, utvecklade och fullständiga svar som kan bidra till en tydligare och bättre förståelse av situationen. Den kvantitativa metoden används då forskaren vill mäta ett fenomen (Lundahl och Skärvad, 1999) och möjliggör representativa statistiska generaliseringar (Holme och Solvang), men då vår uppsats inte syftar till att göra en statistisk undersökning av ledarskapet i ideella organisationer utan fokuserar på tre ideella organisationer passar den kvalitativa metoden bäst. Vårt syfte med uppsatsen är snarare att beskriva, analysera och förstå fenomenet snarare än att mäta eller förklara det. Delvis har ändå kvantitativ metod, enkäter, använts vid insamlandet av data. Detta eftersom det ej gick att få till stånd intervjuer med dem som arbetade på Aktiv Ungdom, med undantag av verksamhetschefen.

3.4 Fallstudie

Fallstudie är en undersökningsdesign som går ut på en detaljerad och ingående analys av ett eller ett fåtal fall, till exempel en individ, organisation eller situation. Det som skiljer en fallstudie från andra tillvägagångssätt är att forskaren oftast är intresserad av att belysa unika drag för ett specifikt fall. En fallstudie av kvalitativ strategi går ut på att tillämpa ett induktivt synsätt när det gäller relationen mellan teori och forskning (Bryman, 2001). Vi har dock haft en deduktiv följd i vårt arbete, vilket innebär att vi utifrån teori tog fram en frågeställning som vi sedan provat genom vår insamlade empiri (Lundahl och Skävad, 1999). Syftet med en fallstudie är att ta en liten del av ett stort förlopp och med hjälp av det specifika fallet beskriva hela fenomenet, med andra ord får fallet ifråga representera verkligheten (Ejvegård, 1996). Vi har valt att använda oss av fallstudie, eftersom vi utifrån tre ideella föreningar ämnar undersöka om det ideella ledarskapet existerar i praktiken. Valet av fallstudie ger oss därmed möjligheten till ett generaliserbart resultat.

Vi bestämde tidigt under arbetsprocessen att Friskis & Svettis Lund skulle bli en av våra fallorganisationer. Den främsta anledningen till det var att vi vid ett tidigare projekt hade haft kontakt med dem. Vår tankegång vid valet av de övriga två organisationerna baserades på att vi ville att de alla tre skulle ha liknande verksamhet för att få ett så jämbördigt material som möjligt och därigenom kunna få en djupare förståelse. Därför föll det sig naturligt att även välja Friskis & Svettis Malmö. Vidare sökte vi efter en tredje förening med relativt överensstämmande förutsättningar, och fann att Aktiv Ungdom, främst med sin dansverksamhet, passade in på kriterierna. Anledningen till att vi valde att undersöka flera organisationer än en var att vi önskade få ett bredare resultat som förhoppningsvis skulle kunna användas för att ge en mer trovärdig och mindre vinklad bild av ledarskapet i ideella föreningar. Att antalet organisationer blev just tre beror på att det var ett överskådligt antal och att fler organisationer skulle riskera att materialet blev ofokuserat och ytligt.

3.5 Intervjumetod/teknik

Vår insamling av data har skett genom intervjuer av chefer/ledare samt av aktiva inom olika ideella föreningar. Vi har valt att använda intervjuer eftersom vi anser att de är lämpliga för att få både breda och djupa svar. Risker för missförstånd är dessutom betydligt mindre, då det går att förtydliga både frågor och svar. Dessutom går det att be respondenten att utveckla svaret eller ge exempel vid behov. På så sätt menar vi att intervjun som datainsamlingsmetod är flexibel och borde kunna ge oss den data vi behöver. Andra kvalitativa metoder som till exempel observation eller insamling av befintligt material, exempelvis artiklar, anser vi vara olämpliga för vårt syfte. Flera av de aspekter som vi är intresserade av, till exempel motivation, anser vi inte är möjliga att studera genom att observera beteendet och agerandet på våra fallorganisationer. Vad gäller motivation till den frivilliga personalen skulle vi enbart ha lagt märke till det som skedde samtidigt som vi var där och vi skulle missa den motivationsdel som inte syns i beteendet och agerandet (till exempel de materiella belöningarna). Dessutom är vi inte enbart intresserade av hur personerna i organisationerna beter sig utan även hur de uppfattar olika saker. Att bygga vår datainsamling på befintligt material skulle enligt vår uppfattning inte vara möjligt med tanke på hur lite det finns forskat och skrivet kring ideella organisationer och ledarskapet däri. Av dessa orsaker är vår åsikt att intervjuer är den metod som passar vår undersökning bäst.

Intervjuer kan utformas på varierande sätt beroende på vad forskaren vill uppnå med dem. Det är viktigt att tydliggöra vilken typ av intervju som skall utföras eftersom det påverkar utkomsten av dem. Vi har använt oss av en semistandardiserad intervjuform. Det innebär att intervjun till viss del har gjorts standardiserad i förväg genom två olika intervjumallar med frågor, en riktad till dem som är chefer/ledare och en till de aktiva som vi anpassade vid intervjuer av anställda i de ideella föreningarna. Utöver att vi använde intervjumallarna följde vi upp de givna svaren och ställde följdfrågor som varierade för de olika intervjuobjekten. Dessutom har vi varierat ordningsföljden samt formuleringarna av frågorna beroende på hur de har passat i det specifika sammanhanget, vilket kännetecknar en ostandardiserad intervju. (Lundahl och Skärvad, 1999)

Intervjuer kan även ha olika grad av struktur, från en helt fri eller ostrukturerad intervju till en fullständig strukturerad. Våra intervjuer innehöll främst ostrukturerade frågor, dock med ett par undantag. Som sagt var den största delen av våra frågor ostrukturerade, vilket innebär att de tillät intervjuobjektet att svara fritt i syfte att få fram värderingar och åsikter. Vidare uppmuntrade vi de intervjuade att utveckla tankarna och svaren. Ett par av våra frågor hade dock svarsalternativ som skulle rangordnas och var därmed strukturerade. (Lundahl och Skärvad, 1999)

Vi har valt att lägga upp våra intervjuer på det beskrivna sättet eftersom vi menar att det passar bra till den kvalitativa undersökningsmetoden. Detta då det är viktigt med frihet både vad gäller standardisering och strukturering för att få fram så kallade mjuka data, till exempel åsikter, värderingar och föreställningar (Lundahl och Skärvad, 1999). Det är viktigt att forskaren utövar så lite styrning som möjligt vid den kvalitativa intervjun och istället låter intervjuobjektet påverka samtals utveckling (Holme och Solvang, 1996).

Vad gäller våra intervjumallar och enkäten går det att dela upp dem i tre övergripande delar. Den första delen av intervjumallen/enkäten utgör en kort beskrivning av respondentens bakgrund. Med hjälp av frågor ville vi ta reda på mer om personerna och deras tidigare erfarenheter från ideella organisationer. Vi har även valt att ta upp ett par frågor som berör själv organisationen, för att på så sätt se få reda på vad respondenterna har för uppfattningar om organisationen och dess mål. Avslutningsvis har vi valt att ställa frågor som fokuserar på ledarskapet .

3.5.1 Urval av intervjuobjekt

Det finns enligt Bryman och Bell (2005) och Andersen (1998) tre typer av urval av intervjuobjekt och dessa är slumpmässigt urval, stratifierat urval samt kluster/gruppurval. För att komma fram till ett urval beslöt vi att leta efter personer som kunde tänkas ha viktig information och som var kontaktbara, alltså en representativ intervjuperson. Vi har då koncentrerat intervjuerna först och främst på ledningspersoner i organisationerna. Detta är vad Bryman och Bell menar med ett

stratifierat urval. Stratifierat urval innebär att populationen ordnas i strata (grupper) utifrån en bestämd egenskap, som i vårt exempel verksamhetschefer i organisationer. Det vi gjorde sen var ett slumpmässigt urval inom varje stratum. Urvalet talar om för oss hur representativt urvalet är för hela populationen samt är ett kostnadsbesparande och tidsbesparande urval, Halvorsen (1992).

När vi bestämde oss för att använda Friskis & Svettis och Aktiv Ungdom som fallorganisationer valde vi att först kontakta verksamhetscheferna från respektive organisation då vi tänkte att dessa har mest insikt i hur ledarskap utövas i ideella organisationer. Vi började med att försöka kontakta dessa via telefon, men då det inte fungerade så bestämde vi oss för att mejla dem istället. Efter det valde vi att kontakta även de underordnade med olika funktionärsroller för att på så sätt få så stor spridning som möjligt bland intervjuobjekten. Vi intervjuade bland annat ledare, anställda, frivilligt arbetande, värdar samt en gymansvarig. Motivet till att just dessa personer intervjuades grundar sig på att de har väsentliga kunskaper inom det specifika området som vi har valt att studera.

3.5.2 Utförandet av intervjuer

Sammanlagt utförde vi tio intervjuer av personer inom Aktiv Ungdom och Friskis & Svettis i Lund och Malmö. Det första vi gjorde var att kontakta vardera organisations verksamhetschefer angående att få intervju dem. Senare bestämde vi tid och plats för intervjuerna. All kontakt med våra tre första intervjuobjekt förlöpte genom e-post. Vi tog beslutet att vi alla tre skulle delta under intervjuerna med verksamhetscheferna samt att främst en person skulle ställa frågorna samtidigt som de andra skulle sköta antecknandet. Vi ansåg att denna arbetsfördelning skulle minska risken för att vi skulle missa någon information. Intervjuerna med verksamhetscheferna tog drygt en timme var och vi beräknade att intervjuerna med anställda samt ideellt aktiva skulle ta ungefär 20-30 minuter. På grund av detta samt att vi vid det laget var mer vana i vår roll som intervjuare ansåg vi att vi med fördel kunde dela upp oss för att öka effektiviteten i arbetet. Intervjuerna med föreningarnas verksamhetschefer ägde alla rum på respektive förenings lokaler. Även vid intervjuerna med medarbetarna på Friskis & Svettis Lund (fem intervjuer) och Malmö (två intervjuer) träffades vi i deras

respektive lokaler, eftersom vi genomförde intervjuerna i samband med att respondenterna planerade att vara där.

3.6 Enkäter

För att få information om ledarskapet på Aktiv Ungdom valde vi att skicka ut enkäter till de anställda där. Detta eftersom det inte gick att hitta lämpliga tider för intervjuer. Vi skickade enkäter även till några medarbetare på Friskis & Svettis Malmö. Enligt Bryman och Bell (2005) liknar en enkät på flera sätt en strukturerad intervju⁶, men det finns också flera skillnader. En fördel med enkäter är att de är lättare att anpassa till respondenten än intervjuer är och det var som sagt den aspekten som låg bakom vårt beslut att använda enkäter. De största nackdelarna med enkäter är att det inte går att förklara frågor för respondenten eller ställa följdfrågor. Vid utformningen av enkäten valde vi att utgå från intervjumallen till aktiva medlemmar (se bilaga 2). Bryman och Bell skriver att en enkät inte bör vara lång eller innehålla för många öppna frågeställningar, eftersom det minskar respondenternas benägenhet att svara. Vi insåg att intervjumallen var tvungen att anpassas till det nya syftet, varpå vi förtydligade frågorna samt lade till eller tog bort frågor vid behov samt försökte se till att enkäten inte blev längre än nödvändigt. Enkäten skickades sedan till verksamhetschefen på Aktiv Ungdom för vidarebefordring till de anställda. Att vi inte skickade dem direkt till de anställda beror på att verksamhetschefen inte ansåg sig kunna lämna ut uppgifter om dem, varpå hon har agerat kontakt mellan oss och de anställda. Vi bad verksamhetschefen att skicka ut enkäten till tio av de 34 anställda i föreningen. Det går dock inte för oss att med säkerhet säga hur många av de anställda som fick enkäterna. I efterhand inser vi var alltför optimistiska i våra beräkningar av hur många som skulle besvara enkäten och att vi borde ha bett henne att skicka den till samtliga inom personalen för att få fler svar. Vad gäller de medarbetare på Friskis & Svettis Malmö som fick enkäten skickades den direkt till de tre berörda personerna. Dessa personer hade vi haft kontakt med tidigare om tid för intervju, men då vi inte lyckades finna en tid som passade dem valde vi att använda oss av enkäter istället. Innan vi skickade ut enkäten kontaktade vi dem över telefon för att försäkra oss om att de

⁶ Vi har redogjort för strukturerade intervjuer under avsnitt 3.5.

skulle kunna svara på en enkät. Vi ansåg därmed att vi hade försäkrat oss mot bortfall. (Bryman och Bell, 2005)

En risk med enkäter är att det kan vara svårt att verkligen få respondenterna att svara och skicka tillbaka dem, vilket får konsekvenser för resultatens validitet. Det finns dock flera åtgärder som kan användas för att minska risken för bortfall. Till att börja med tar Bryman och Bell (2005) upp att ett introduktionsbrev, som talar om undersökningens syfte, ofta ökar respondentens benägenhet att svara. Brevet skall även berätta varför enkäten är viktig, hur respondenterna har valts ut samt att svaren kommer att vara anonyma. Vi inledde våra enkäter med en kort introduktion där vi berättade vad vi undersöker och i själva enkäten tog vi även upp att vi inte kommer att nämna deras namn. Däremot skrev vi inget om varför vi valt just dem till att besvara vår enkät. Vidare skriver Bryman och Bell att påminnelser brukar ge en märkbar positiv skillnad i antalet besvarade enkäter och att de vid ett stort bortfall kan behöva skickas både en tredje och en fjärde gång. Vad gäller de enkäter som vi skickade till Aktiv Ungdom sände vi efter två veckor ut en påminnelse till verksamhetschefen där. I e-posten upprepade vi vår önskan om att de anställda skulle ta sig tid att besvara vår enkät. Då vi ansåg att benägenheten att svara skulle öka om vi erbjöd dem något för besväret, något som även Bryman och Bell anser, tillade vi att bland dem som svarade skulle vi lotta ut en biobiljett. Vi skickade senare ut ytterligare ett par påminnelser. Trots detta hade vi ett relativt stort bortfall, vilket skulle kunna bero på att enkäten skickades ut nära inpå julhelgen. Även till dem från Friskis & Svettis Malmö som fick enkäten skickade vi ut ett par påminnelser, men tyvärr fick vi aldrig tillbaka någon enkät från dem. (Bryman och Bell)

3.7 Presentation av respondenter

Vi har valt att ändra namnen på dem vi intervjuat för anonymitetens skull. För att underlätta för läsaren vem som hör till vilken organisation så har vi gett medarbetarna på Friskis & Svettis Lund namn som börjar på L, medarbetarna på Friskis & Svettis Malmö namn på M och medarbetarna på Aktiv Ungdom namn på A. Vi har valt att låta verksamhetscheferna vara utan namn och istället benämna dem med deras

yrkestitel och vid behov efterföljt av organisationens namn. Här följer en kort presentation av respondenterna.

3.7.1 Friskis & Sveltis Lund

Verksamhetschefen har varit medlem sen arton år. Under sjutton av dem har hon varit aktiv på flera sätt, exempelvis som värd, jympaledare, områdesansvarig samt ledamot i styrelsen. Hon har varit anställd sen cirka ett år. Intervjuade henne 2006-11-21.

Leon har varit medlem sen tretton år, varav han varit aktiv i elva år. Han är jympaledare samt ansvarig för medlemsregistret. Intervju 2006-12-01.

Linda har varit medlem sen tjugo år tillbaka och av dem aktiv i tio år. Hon är gyminstruktör. Intervjun ägde rum 2006-12-04.

Linnea har varit medlem i föreningen sen 15 års ålder och är nu i tjugoårsåldern. Hon är värd sen två år tillbaka. Intervju 2006-12-01.

Lisette har varit medlem i tio år och aktiv som värd ungefär lika länge. Hon är för tillfället även anställd deltid. Intervjuade henne 2006-12-01.

Louise har varit medlem i fjorton år. Hon har varit aktiv som jympaledare, områdesansvarig samt suppleant i styrelsen under tretton år. Intervjun skedde 2006-12-04.

3.7.2 Friskis & Sveltis Malmö

Verksamhetschefen är den som startade föreningen i Malmö och har därmed varit medlem i 28 år. Han har varit chef/ansvarig sen starten. Intervju med honom 2006-11-23.

Marie har varit medlem i åtta år och sammanlagt varit aktiv som ledare i jympta och spinning i sju år. Intervju 2006-12-04.

Monica har varit medlem i sju år och även varit aktiv som värd i lika många år. Intervjuade henne 2006-11-28.

3.7.3 Aktiv Ungdom

Verksamhetschefen var med och bildade föreningen 1980 och blev därmed utsedd till ordförande från start. Hon har varit anställd sen 1985, alltså 21 år. Intervjun ägde rum 2006-11-23.

Angelica har varit medlem i nio år. Hon har under sju år varit aktiv som dansledare samt, sen ett år tillbaka, ledamot i styrelsen. Enkät inkom 2006-12-21.

Anna har varit medlem i åtta år och under de senaste fem åren varit aktiv som dansledare samt ledamot i styrelsen. Svarade på enkät 2006-12-20.

3.8 Kritik

Det faktum att vi endast hade tillgång till två enkätsvar från Aktiv Ungdom samt två intervjuer med aktiva från Friskis & Svettis Malmö medförde att vi hade mindre information om dessa föreningar vid analysen, något som troligen har påverkat våra slutsatser. I efterhand menar vi att vi borde ha varit snabbare med att påminna dem om enkäterna när dessa var utskickade. Vi anser också att de två intervjuerna med ideella medarbetare i Friskis & Svettis Malmö gav oss mer information än de två enkäterna som vi fick in från Aktiv Ungdom. Det beror på att vi vis intervjuerna hade möjlighet att be respondenterna att utveckla svaren och ställa följdfrågor, vilket inte är möjligt vid enkäter. Informationen från enkäterna är därför även svårare att bearbeta.

En annan aspekt där vi anser att kunde ha handlat annorlunda är vid utformningen av intervjumallen. Även om vi anser att våra frågor var öppna och tillät ytterligare diskussion, undrar vi om det hade varit än bättre att utgå från ett antal väl valda teman med enbart några fasta punkter för vardera tema. Det hade kunnat öppna för en bredare diskussion med intervjuobjekten och möjligheten för dem att ta upp ämnen som inte hade funderat kring i förväg skulle ha varit större. Vi tror att vi på så sätt hade fått ut mer relevant information.

Eftersom vi valde att börja intervjua relevanta personer redan tidigt under processen inser vi nu att vi inte var tillräckligt teoretiskt pålästa. Konsekvensen blev att vi missade att fråga om de aspekter som vi vid det laget inte var insatta i och senare fanns det inte möjlighet att genomföra kompletterande intervjuer. Ytterligare en effekt är att vi lade alltför mycket tid av intervjuerna till att gå igenom olika bakgrundsfrågor, vilket vi idag kan se som lite överflödigt. Ytterligare en anledning till att vi inte hade läst på mer innan var att det var svårt att få tag på relevant litteratur, först för att det inte finns mycket skrivit om ledarskap i ideella organisationer, men även eftersom det som fanns var utlånat eller krävde fjärrlån och därmed tid för frakt.

Vidare vill vi ta upp att den största delen av den tidigare forskningen som vi har tagit med i uppsatsen är gjord av Filip Wijkström. Det kan vara en nackdel att vi tagit hänsyn till främst en forskare. Som vi tidigare har nämnt finns det inte mycket forskat inom ideellt ledarskap, och därför har vi ändå valt att utgå från det som finns.

4 Empiri och analys

I detta kapitel börjar vi med en presentation av våra fallorganisationer, Friskis & Svettis i Lund och i Malmö samt Aktiv Ungdom. Därefter kommer empirin och analysen som vi har delat in i samma teman som teorin; Allmänt om ideella organisationer och dess ledarskap, demokrati, vision, frivillighet och motivation. Till skillnad från teorikapitlet har vi slagit ihop frivillighet och motivation här, eftersom vi ansåg att det skulle bidra till en djupare analys. Vid hopställandet av kapitlet har vi gjort en första empirinära tolkning av vårt material, men vi har ändå valt att återge det som respondenterna sade/skrev så nära deras egna ord som möjligt.

4.1 Fallorganisationerna

Nedan skall vi presentera våra fallorganisationer. Först kommer en beskrivning av Friskis & Svettis i allmänhet och sedan skall vi gå in närmare på föreningarna i Lund respektive Malmö. Därefter kommer en presentation av Aktiv Ungdom.

4.1.1 Friskis & Svettis

Friskis & Svettis är en ideell förening som bildades i Stockholm 1978. Idag finns föreningen över hela Sverige samt i ett antal andra länder i Europa (Nationalencyclopedin, B, 2006-10-17) och har ungefär 330 000 medlemmar (<http://www.friskissvettis.se/lund/>, 2006-12-03). Grundidén, som har präglat föreningen från starten och än idag, är att fokusera på både friskvård och sjukvård, med andra ord träning och hälsa. Deras vision är att alla ska kunna delta oavsett om de är skadade, otränade eller vältränade. Detta symboliseras i namnet där Friskis innebär de aktiviteter för dem som inte kan delta i den vanliga jympan och Svettis är träningen för alla andra. Tanken är att de inom Friskis så småningom ska kunna delta i Svettis. Målet med träningen skiljer sig något från vanliga idrottsföreningar, då det viktiga inte är att nå resultat utan att få fram ett leende. Verksamheten bygger på idén om att träning ska vara styrd av lusten. De lägger ner mycket engagemang i att varje erbjuden träningsform, trots att de även finns på andra träningsställen, ska ha ett

kännetecknande Friskis & Svettis-uttryck. En annan stark symbol för föreningen är färgen röd, som syns på flaggor, kläder och annat i organisationen. Friskis & Svettis motto är: Det ska vara kul! Det ska vara enkelt! Det ska vara hög kvalitet! Alla ska kunna vara med! ([www.friskisochsvettis](http://www.friskisochsvettis.se), 2006-11-20) Mer än 12 500 ideellt arbetande funktionärer, såsom ledare, instruktörer, värdar och styrelseledamöter, engagerar sig dagligen i de lokala föreningarna på sin fritid (Wikipedia, 2006-10-17). Föreningen utbildar sina egna ledare och lokalföreningarna bygger ekonomiskt självständigt upp sin verksamhet (Nationalencyklopedin, B, 2006-10-17).

Friskis & Svettis Lund

Friskis & Svettis i Lund har funnits sedan 1983 de har 5 500 medlemmar och av dem är det ca 260 personer som är aktiva som funktionärer. I Friskis & Svettis Lund har de satsat mycket på att vara tillgängliga för alla, vilket har resulterat i att de har spridit sina aktiviteter till olika lokaler i Lund samt 12 orter i stadens omnejd. Under hösten 2006 har de dessutom öppnat en egen lokal och kan nu erbjuda även andra träningsformer som spinning samt att de har ett eget gym. (www.friskissvettis.se/lund, 2006-12-03).

Verksamhetschefen i Lund förklarade under vår intervju att det är styrelsen som är hennes arbetsgivare. Medlemmarna väljer styrelsen och kan även avsätta den, men inte verksamhetschefen eftersom hon är anställd av styrelsen. Det är styrelsen som ansvarar för ekonomin och sätter de övergripande målen och visionen för den lokala organisationen, dock inom de riktlinjer som tagits centralt. De delegerar beslut som hon skall verkställa och hennes dagliga uppgifter är att se till att verksamheten fungerar, exempelvis med jympaledare och lokaler. Det är även verksamhetschefen som sköter marknadsföringen med avsikt att nå viss lönsamhet samt att locka fler medlemmar. Enligt Friskis & Svettis stadgar får anställda inte ha styrelseuppdrag, men verksamhetschefen är dock adjungerad till styrelsemötena. Hon deltar för att rapportera och ge underlag, med vilka hon i viss mån kan styra besluten även om hon inte har beslutanderätt. Förutom verksamhetschefen finns det fyra anställda i föreningen, varav en på 70 % och de andra på heltid. (Intervju med verksamhetschefen i Friskis & Svettis Lund, 2006-11-21)

Enligt verksamhetschefen har de 4 760 medlemmar och av dem är 273 aktiva funktionärer. De funktionärer som är ledare blir utbildade, leder sina egna pass samt får ett litet arvode på hundra SEK per pass. De som är värdar möter motionärerna när de kommer, svarar på frågor och assisterar ledaren under passet. De får en introduktion som bland annat fokuserar på ett bra bemötande, men de får inget arvode. Varje år görs en kvalitetsuppföljning av ledarna och värdarna, då en kvalitetsgrupp tittar på hur funktionärerna bemöter motionärerna, utför rörelserna, att de ler samt att helheten är bra. (Intervju med verksamhetschefen i Friskis & Svettis Lund, 2006-11-21)

Friskis & Svettis Malmö

I Malmö har Friskis & Svettis funnits sedan 1979 och de har ca 22 000 medlemmar (www.friskisochsvettis.se, A 2006-12-03). De öppnade sin första egna anläggning 1987 och har sedan dess öppnat ytterligare två anläggningar. Friskis & Svettis Malmö har sedan länge erbjudit ett varierat utbud av träningsformer, allt från jympa och spinning till olika utomhusaktiviteter som cykling och skridskoåkning. (www.friskisochsvettis.se, B, 2007-01-10)

Under vår intervju med verksamhetschefen i Friskis & Svettis Malmö framkom att föreningens styrelse har en passiv roll. Det är verksamhetschefen som tillsammans med personalen, cirka 30 heltidsanställda och 7-8 deltidanställda, som driver verksamheten. Det är bara vid stora beslut som styrelsen blandas in, till exempel vid beslut om att bygga en ny lokal. Annars är styrelsens uppgift att övervaka arbetet och se till att föreningen följer de lagar och förordningar som finns samt att fungera som ett bollplank till verksamhetschefen. Därför träffar och rapporterar verksamhetschefen till styrelsen varannan månad. Verksamhetschefen menar att styrelsens roll skiljer sig från andra Friskis & Svettis föreningar, där styrelserna är mer aktiva, samt att Friskis & Svettis Malmö fungerar mer som ett företag. Orsaker till det kan enligt verksamhetschefen vara att han har varit chef/ledare där sedan föreningen startades

och dess storlek, 24 000 medlemmar varav cirka 400 bidrar med frivilligt arbete. (Intervju med verksamhetschefen i Friskis & Svettis Malmö, 2006-11-23)

Verksamhetschefens uppgifter kan delas in i tre huvudområden, vilka är verksamhetsutveckling, personalfrågor och representation. Det är även han som sätter upp organisationens mål som sedan skall godkännas av styrelsen. Han säger dock att hans viktigaste arbetsuppgift är att se till att det hela tiden finns tillräckligt med personal, både anställd och frivillig. Verksamhetschefen vill dock anställa en personalansvarig eftersom han inte anser att han hinner med dessa frågor. (Intervju med verksamhetschefen i Friskis & Svettis Malmö, 2006-11-23)

4.1.2 Aktiv Ungdom

Aktiv Ungdom är en ideell barn- och ungdomsförening som bildades 1976. Den är politiskt neutral, verkar utan religiösa bindningar och har idag cirka 30 000 medlemmar utspridda på 250 lokalföreningar i hela Sverige. Aktiv Ungdom riktar sig främst till barn och ungdomar, men de vill även uppmuntra till gemenskap över generationsgränser och de arbetar dessutom för att motverka alla former av drogmissbruk och våld. Tanken är att samla barn och ungdomar i en meningsfull verksamhet präglad av samarbete och respekt för olik tänkande. Det viktiga i verksamheten är att ge ungdomar en stimulerande fritid som kan leda till varaktiga intressen och därigenom främja deras fysiska och psykiska hälsa. Aktiv Ungdom vill ha ett utbud som reflekterar vad som är populärt bland barn och ungdomar och erbjuder aktiviteter som dans, teater, idrott, data och media, konsthantverk samt caféverksamhet. Det är dock den lokala föreningen som själv ordnar med aktiviteter, ledare och lokaler, vilket gör att verksamheten kan variera mellan olika platser. Aktiv Ungdom uppmuntrar även barnen och ungdomarna att själva komma med idéer och vara med och påverka inriktningen av verksamheten. (www.aktivungdom.se 2006-12-03) Den lokala föreningen i Malmö har bland annat verksamhet inom dans, bild och målning samt teater (www.aktivungdom.m.se, 2006-12-03).

År 1980 drog verksamheten igång i Malmö. Vid den tidpunkten började även den nuvarande chefen/ledaren Cornelia Røjner att engagera sig ideellt. Hon valdes då som föreningens ordförande. Efter hand som föreningen började växa blev de i behov av att anställa folk och då tog hon på sig rollen och förblev föreningens verksamhetschef/ledare. Under den tiden som hon satt som ordförande var hon även anställd i föreningen tills de en dag upptäckte att detta stred mot organisationens regelverk. Hon säger att hennes arbetsuppgifter kan variera allt från att städa till att ta hand om ekonomin. Styrelsen är de som beslutar i Aktiv Ungdom samt är chef, och hon är chef över de andra som jobbar i organisationen. Organisationen har trettiofyra anställda och 1500 medlemmar. Som kompensation för sitt arbete får dansledarna timarvode efter utbildning och ålder, vilket innebär att föreningen inte har någon som arbetar helt frivilligt. (Intervju med verksamhetschefen i Aktiv Ungdom, 2006-11-23)

4.2 Ledarskap i ideella organisationer

Friskis & Svettis Lund

Både Linda och Louise anser att chefen/ledaren är föreningens ansikte utåt och att det därför är av stor vikt att denne lever upp till organisationens mål och värderingar samt föregå med gott exempel. Även de andra intervjuade medarbetarna på Friskis & Svettis Lund anser att detta är viktigt. I en ideell förening fungerar som en det är av stor vikt att chefen/ledaren lever som h-n lär. Enligt Linda och Linnea är detta mer centralt för en chef/ledare i föreningen än för de andra medarbetarna, anställda och frivilliga, och Leon säger att det annars vore förödande för organisationen. Tre av de intervjuade medarbetarna lägger dock till att chefen/ledaren inte måste hålla med om precis allt, men åtminstone försöka. Lisette lägger till att det även är centralt för en chef/ledare i ideella organisationer att själv ha erfarenhet av ideellt arbete, men att denne inte måste vara det fortfarande. Vidare anser Lisette att en av de viktigaste egenskaper som krävs av chefen/ledaren är att denne måste kunna hitta medarbetarnas styrkor samt förstärka och utveckla dem ytterligare.

Verksamhetschefen berättar för oss att innan hon blev just verksamhetschef för knappt ett år sedan hade hon varit aktiv medlem i 18 år och är fortfarande jympaledare. Under sin tid på Friskis & Svettis Lund har hon hunnit med att vara både värd, jympaledare och områdesansvarig samt att hon varit med i styrelsen.

Friskis & Svettis Malmö

I Friskis & Svettis Malmö anser de intervjuade medarbetarna att det är av stor vikt att chefen/ledaren lever efter det som föreningen förespråkar. Marie menar att det har är en del av kulturen och att den är central i ideella organisationer. Vid en rangordning av vad som är viktigast hos en chef/ledare inom ideell verksamhet placerade Monica att denne också arbetar ideellt som nummer tre av fem. Marie ansåg att det kom som nummer fyra av fem. De andra faktorerna som vi hade med var att visa uppskattning, vara demokratisk, leva som de lär och att vara karismatisk.

Monica berättar att det är lätt att få kontakt med verksamhetschefen och att han ger bra respons. Dessutom menar hon att när han går på något jympapass är han inte längre chef/ledare utan mer som vem som helst. Då befinner han sig på samma nivå som alla andra.

Personen som är verksamhetschef i föreningen har varit det sedan han var med och grundade den för närmare 30 år sedan. Förutom sitt arbete som verksamhetschef har han under hela denna period bidragit med frivilligt arbete som jympaledare och säger att han skall fortsätta med det även när han har slutat som verksamhetschef. Innan han började med Friskis & Svettis Malmö var han länge ideellt aktiv i olika idrottsföreningar.

Aktiv Ungdom

Medarbetarna i Aktiv Ungdom anser inte är det är särskilt viktigt för chefen/ledaren i en ideell förening att leva efter vad den förespråkar. Anna skriver dock att personen i

fråga skall ha föreningens och medlemmarnas bästa för sina ögon och att det är avgörande att personen har ett stort engagemang i verksamheten. Angelica menar att chefen/ledaren behöver kunskap om vad som är viktigt i föreningslivet. Vidare anser de båda att det är relativt oviktigt att chefen/ledaren även är ideellt engagerad och bidrar med frivilligt arbete. Verksamhetschefen är dock engagerad i flera andra ideella verksamheter och hon arbetade ideellt i Aktiv Ungdom innan hon fick sin nuvarande anställning. Innan hon började med Aktiv Ungdom var hon anställd inom offentlig verksamhet

Verksamhetschefen anser att ekonomin i föreningen är en av de utmaningar som hon ställs inför som ledare. Hon säger att när hon arbetade inom kommunen var det bara att stämpla in och få sin lön varje månad då hade hon en annan typ av säkerhet. Nu är det hon som måste se till att dra in pengar och få ekonomin att gå runt. Förutom arbetet med ekonomin säger verksamhetschefen att hennes arbete kan vara mycket varierande, eftersom det krävs i en ideell förening att alla ställer upp där de behövs. Hon säger att ”ena dagen sitter man på ett chefsmöte och nästa dag städar man lokalen”. Det är viktigt att hon ser till och har ett engagemang i att allt fungerar, annars har ingen det.

Analys av ledarskap i ideella organisationer

Enligt Lindberg (1999) fungerar chefen/ledaren i organisationen som en förebild och därför är det viktigt att denne tänker över sitt beteende och agerande. Medarbetarna i både Friskis & Svettis Lund och Malmö säger alla att det är viktigt att verksamhetschefen lever efter det som föreningarna förespråkar, eller åtminstone försöker att göra det. Medarbetarna i Aktiv Ungdom tycker inte att denna aspekt är lika viktig, men att verksamhetschefen dock skall ha föreningens bästa som intresse. Ekstam (2002) tar upp detta som en central aspekt för ledarskap i allmänhet och vi är av åsikten att det inte är något som är speciellt för ideella organisationer. Däremot kan vi tänka oss att det blir viktigare i de ideella föreningarna, vi tror att det kan inverka negativt på medlemmarnas vilja att engagera sig i verksamheten om inte cheferna/ledarna lever efter föreningens värderingar när de representerar den. Det skulle även kunna ha en negativ effekt på dennes möjligheter att nå ut till potentiella nya medlemmar. Vår

uppfattning baseras på att vi anser att folk i allmänhet inte skulle engagera sig i något som inte ens chefen/ledaren där verkar tycka är viktigt.

Vi menar att alla tre verksamhetschefer mer eller mindre lever efter föreningens värderingar och att de visar på ett tydligt engagemang. Verksamhetschefen i Friskis & Svettis Lund har varit ideellt aktiv länge i föreningen och är det fortfarande som jympaledare. I Friskis & Svettis Malmö berättar en av de frivilliga medarbetarna att verksamhetschefen brukar gå på jympapassen och att han då är som en i gänget. Dessutom säger han själv att han skall fortsätta bidra ideellt till föreningen även efter att han slutar som verksamhetschef. Vad gäller verksamhetschefen för Aktiv Ungdom visar hon det till exempel genom att när det finns behov börja städa lokalerna, trots att de har en anställd till det. De borde därför inte ha problem, åtminstone inte på grund av den aspekten, med att inspirera andra att engagera sig i den.

Verksamhetscheferna har alla erfarenhet från ideellt arbete inom de respektive organisationerna innan de fick sin nuvarande position, vilket Lindberg (1999) anser vara vitalt för en blivande chef/ledare inom ideell verksamhet. Enligt vår tolkning är det viktigt eftersom chefen/ledaren därigenom får det lättare att identifiera sig med de frivilliga medarbetarna. Därmed underlättar det för denne då h-n arbetar med att försöka att locka till sig nya medlemmar, nya frivilligt aktiva samt med att behålla dem som redan bidrar ideellt.

Lindberg (1999), Taliento och Silverman (2005) skriver att ideella organisationer ofta har brist på ekonomiska resurser och under vår intervju med verksamhetschefen på Aktiv Ungdom började hon flera gånger att tala om ekonomin. Hon menade att det var en av utmaningarna i ledarskapet. Varken verksamhetschefen i Friskis & Svettis Lund eller i Malmö nämnde ekonomin som en av de viktigaste frågorna eller talade om det över huvudtaget. Vi menar därför att ekonomin kanske inte är något större bekymmer för Friskis & Svettis Lund och Malmö och att de klarar sig på de intäkter som de får från medlemsavgifter och olika träningsavgifter. I Aktiv Ungdom får vi dock uppfattningen av att det råder en brist på ekonomiska resurser och att den leder till osäkerhet för verksamhetschefen, eftersom det är svårare att planera saker vid

problem med ekonomin. Bristen i resurser innebär att det krävs en effektiv användning av de resurser som faktiskt finns (Lindberg, 1999) och vi anser att vad gäller denna aspekt ställs det högre krav på verksamhetschefen på Aktiv Ungdom än de andra intervjuade verksamhetscheferna. Kan även se det som att det därför skulle behövas mer av de egenskaper som Kotter (1990) beskriver som chefskap.

4.2.1 Demokrati

Friskis & Svettis Lund

Verksamhetschefen anser att det finns ett övergripande problem för de flesta ideella organisationer i att det är så få som deltar och utnyttjar sin möjlighet att påverka föreningen genom årsmötena. Fyra av de fem aktiva som intervjuades på Friskis & Svettis Lund svarade att de brukar närvara på årsmötena, men uteblir ibland på grund av tidsbrist. Linnea, som inte brukar delta, ansåg att hon inte har tid och hellre prioriterar annat som är roligare. Leon förklarade sitt aktiva deltagande med att han vill veta vad som händer i föreningen. Han påpekade att det råder demokrati och att det inte är chefen/ledaren som styr. Lisette ser sig själv som en involverad person som tycker det är roligt samt känner att hon motiveras i sitt engagemang av att få vara med och påverka.

På frågan om vad som är den viktigaste egenskapen hos en ideell chef/ledare svarade tre av de fem intervjuade aktiva medlemmarna lyhördhet. Lisette tryckte på att det är speciellt viktigt i en organisation med mindre medel och att chefen/ledaren även bör vara bra på att kommunicera. Louise anser att förutom att vara lyhörd bör chefen/ledaren kunna kompromissa samt vara tillgänglig.

Louise är vän med sin verksamhetschef och tyckte att det därför var lite svårt att uttala sig om hur denne är som chef/ledare. Hon svarade sen ändå att hon inte är perfekt som ledare, men absolut duktig. Louise anser att verksamhetschefen har svårt för att säga ifrån eftersom hon inte vill göra någon ledsen och förklarar att det är en svår situation eftersom det är många som tycker mycket. Vissa medlemmar som har varit med länge

och tidigare haft mer eller mindre ansvar har många åsikter om hur verksamhetschefen skall agera och vara.

Verksamhetschefen anser att hennes ideella ledarskap är tungarbetat på grund av att medlemmarna befinner sig långt ifrån henne. Eftersom de aktiva arbetar på sin fritid, så sker den mesta kontakten med dem via telefon, e-mail eller i samband med passen på kvällar samt helger, vilket gör det svårt att få tag i folk. Detta menar hon leder till att det tar tid att få igenom till exempel beslut.

Verksamhetschefen är adjungerad till styrelsemötena och har då i uppgift att rapportera och lämna underlag för kommande beslut. Hon förklarade att hon därigenom till viss del kan styra besluten och att det oftast blir som hon vill, även om hon inte har beslutanderätt.

Friskis & Svettis Malmö

Verksamhetschefen anser att det är lätt att få tag i villiga funktionärer, men att det är svårare att få medlemmarna att generellt engagera sig och tycka till om föreningen. Av de 24 000 medlemmarna brukar oftast bara 50-60 stycken närvara på årsmötena. Han menar att det låga deltagarantalet är farligt eftersom föreningens högsta organ inte är styrelsen utan årsmötet. Han förklarar att han själv och styrelsen kan bli utbytta genom en enkel kupp. En grupp på 20 personer kan gå till årsmötet, ta över hela föreningen och ändra dess riktning samt målsättningar. Han tycker att den fullständiga demokratin är den ideella föreningens baksida, eftersom så många kan tycka till.

Den ena av de två intervjuade aktiva brukar delta på årsmöten ibland och den andra svarade att det går i vågor beroende på tidsbrist och det var ett tag sen hon deltog sist. Verksamhetschefen berättade att föreningen tidigare arbetade för att få fler att delta på bland annat årsmötena. Resor och fester var ett sätt att engagera, men ju större föreningen har blivit desto mer sällan anordnas dylika aktiviteter. Han menar att det har skett en strukturförändring i samband med föreningens tillväxt, vilket har lett till

att det har blivit mer anonymt för medlemmarna och att föreningen påminner mer om ett vanligt företag.

På frågan om vad som är den viktigaste egenskapen hos en ideell chef/ledare svarade Marie att det är lyhördhet. Hon påpekade att det är viktigt att chefen/ledaren förstår att föreningen är uppbyggd av medlemmarna och har förståelse för att engagemanget är ideellt och att uppmuntran behövs. Monica ansåg att det viktigaste var att chefen/ledaren visar sig och är lätt att få tag på om man har frågor.

Verksamhetschefen ser sig själv som verksamhetsutvecklare och tycker om att bestämma, vilket han har haft möjligheten att få göra i föreningen. Han säger att han har svårt för att ta till sig nya impulser utifrån. Han menar dock att han ständigt försöker bli bättre på att lyssna och vara lyhörd, men tycker att det kan vara svårt ibland när han har många egna idéer och tankar. Han poängterar att det är många som har åsikter i en ideell förening och att vara lyhörd i det sammanhanget är viktigt, men samtidigt menar han att det helt enkelt kan vara för många som tycker. Han framför att även om det är en ideell förening så liknar sättet de arbetar på mer ett vanligt företag. Vidare berättar han att han är imponerad av att föreningen i Lund alltid arbetat så ideellt som de har gjort och gör, men menar att Malmöföreningens sätt att arbeta kanske är anledningen till att de har utvecklats så pass mycket mer.

Verksamhetschefen är adjungerad på styrelsemötena där han rapporterar och berättar hur de vill gå vidare. Han förklarade under intervjun att även om han inte har beslutanderätt så blir det oftast som han vill.

Aktiv Ungdom

Verksamhetschefen berättade att det ofta är många som står i kö för att få bli ledare i Aktiv Ungdom. Som ledare ska de förutom sina lektioner delta på ledarmöten fyra gånger om året där de, utöver på årsmötena, har möjlighet att påverka föreningens verksamhet. Eleverna har även de, utöver på årsmötena, möjlighet att lämna önskemål

och påverka genom sina ledare. De två dansledare som svarade på enkäterna skrev att de deltar på både ledarmöten och styrelsemöten, vilka båda hålls cirka fyra gånger per år. De sitter som ledamöter i styrelsen sen en tid tillbaka. Anna går även på andra möten och sammankomster ibland och Angelica närvarar så länge det inte krockar med hennes lektioner.

Verksamhetschefen ser inte sig själv som en chef utan som en ledare, som är öppen och lyhörd för trender, förändringar och önskemål bland ledare och de människor hon jobbar med. Hon menar att hon lär upp ungdomarna i ett demokratiskt samhälle och hon anser att det är viktigt att de känner att deras röst är värd att höras och att de har möjlighet att påverka. Vid frågan om de känner att de kan påverka svarade Anna positivt med att hennes chef/ledare är en god lyssnare och att när de kommer med en ny idé så blir det självklart diskuterat och väldigt ofta genomfört. Angelica tycker att hon har stor möjlighet att påverka och känner att hon som styrelsemedlem kan bidra till att det blir bättre för ledarna. Hon anser att verksamhetschefen är rättvis, öppen för förslag och ger ledarna fria händer i sitt arbete.

Verksamhetschefen anser att beslutsgångarna är väldigt snabba i ideella organisationer, framförallt i förhållande till det kommunala där hon har jobbat tidigare. Hon menar att det är friare nu genom att de kan sitta en kväll och bestämma att vända upp och ner på verksamheten dagen efter. Det måste godkännas av styrelsen, men så länge det ligger inom föreningens värderingar så menar hon att det bara är att köra på.

Analys av demokrati

Lindberg (1999) och Jonsson (1995) skriver att ideella organisationer bygger på en demokratisk grund där medlemsinflytande är en förutsättning. Medlemmarna har möjlighet att påverka sin organisation genom att delta på årsmötet. Även om sju av de totalt nio aktiva medlemmarna, som blev tillfrågade, uppgav att de brukar delta på mötena så är den verkliga bilden sämre. Både på Friskis & Svettis i Lund och i Malmö är det en ytterst liten skara, i förhållande till totala antalet medlemmar

(exempelvis 50-60 av 24 000 i Malmö), som närvarar vid årsmötena. Vi menar att eftersom engagemanget utförs främst på fritiden så kan andra aktiviteter såsom familjen, skolarbete eller andra åtaganden lätt komma i vägen, på grund av att mötena är frivilliga och lätta att prioritera bort.

Lindberg (1999) menar att tillämpningen av demokrati är mindre viktig i de ideella organisationer som har till uppgift att ge service eller annan dylik aktivitet till medlemmarna. Eftersom Friskis & Svettis i Lund och i Malmö samt Aktiv Ungdom faller under denna kategori, genom att de erbjuder framför allt tränings/dansaktiviteter, borde demokratiaspekten inte vara lika viktig. Därför borde det inte göra lika mycket att det är så få medlemmar som deltar på årsmötena. Watson och Abzug (2005) anser dock att det är centralt för organisationens utveckling att medlemmarna får göra sina röster hörda. Vi antar utifrån egna erfarenheter av medlemskap i ideella organisationer att de passiva medlemmarna främst är med i föreningen för att få träning och att om de hade tränat på ett vinstdrivande träningscenter så hade de förmodligen inte heller deltagit vid årsmötena. Vi tror därför att det är svårt att nå ut och lyckas motivera dem till att komma på möten, samt att det bara är de som ser sitt medlemskap som mer än bara ett träningskort som utnyttjar sin rätt att göra sin röst hörd.

Utifrån våra personliga erfarenheter av ideella organisationer, har vi fått uppfattningen av att det oftast är de som redan är aktiva på något sätt i föreningen som deltar på årsmötena. Vi tror att ju mer involverade medlemmarna är i föreningen desto mer motiverade blir de till att närvara vid möten, på grund av att de har lite djupare insikt i de frågor som finns att påverka. I intervjun sa Leon att han gärna deltar på årsmötena eftersom han vill få information om vad som händer och Lisette sa att hon tycker det är kul och att hon motiveras av att få vara med och påverka. Detta bekräftas av Lockes påstående (i Anheier, 2005), vilket lyder att de frivilliga och även anställda motiveras av att få vara med och skapa målsättningar samt av att hållas informerade om arbetet mot de antagna målen. Han menar att om det inte uppfylls så kan det leda till passivitet hos personalen. För att fördjupa oss i vår tankegång i början av detta stycke, menar vi att det blir lite av en ond cirkel. De som

är passiva har ju ingen insyn på de viktiga frågor som ska tas upp och därmed heller ingen medvetenhet om hur de kan komma att påverkas av de olika beslutsalternativen. Detta leder i sig till att så länge de inte märker att eller hur de själva påverkas, motiveras de därmed inte heller att bli delaktiga i besluten och på så sätt fortsätter att vara passiva. Vi tror dock att om de skulle komma att påverkas negativt i större utsträckning, så motiveras de till att delta i besluten för att se till att det blir bättre. Med andra ord så anser vi att det, om personen inte deltar av plikt känsla, krävs att denne brinner för frågan.

Det låga intresset för att delta på årsmötena är en aspekt som, enligt verksamhetschefen i Malmö, utgör stor osäkerhet och fara för ledaren och även styrelsen. Som Lindberg (1999) skriver så har medlemmarna främst makt i de övergripande besluten, exempelvis vilken riktning organisationen skall arbeta mot. Eftersom årsmötet är högsta organet, som tidigare skrivet, kan en grupp personer komma och ta över hela föreningen. Detta gör det otryggt för ledaren, men å andra sidan så påpekar Wijkström och Åkerblom (2002) att tanken med en helt demokratisk organisation ju är att makten ligger hos medlemmarna. Ledaren ska inte ha mer inflytande än någon annan, utan endast finnas för att tjäna organisationens och medlemmarnas intressen. Om vi ser på det från medlemmarnas sida, menar vi att det är en trygghet för dem att ha möjligheten att kunna avsätta en ledning som inte arbetar för deras intressen.

Vi har utifrån både litteratur samt intervjuerna uppmärksammat att det ideella ledarskapet innebär svårigheter. Lindberg (1999) förklarar att den demokratiska beslutprocessen är invecklad och långsam samt att den begränsar ledarnas handlingsutrymme. Han menar att den ideella ledningen behöver ett större och tydligare mandat vilket skulle ge chefen/ledaren mer kraft och förmåga att agera i olika frågor. Lindberg är dock tydlig med att den demokratiska processen inte bör försvinna, utan snarare göras mindre omfattande. Vi har funnit att den starka ideella andan och tydliga demokratin som genomsyrar arbetet i Lundaföreningen är imponerande men leder även till det tungarbetade ledarskapet som finns där, eftersom verksamhetschefen satsar mycket på att lyssna till alla. Detta är ett bra exempel på

Jonssons (1995) åsikt om att det inte finns någon skarp gräns mellan ledare och de ledda, eftersom det inte är enbart ledare utan även de ledda som kan påverka.

Malmöföreningen har blivit så pass stor att föreningskänslan ersatts av anonymitet till viss del. Vi tror att det delvis kan bero på att föreningen inte styrs riktigt som en ideell förening, utan mer som ett vanligt företag. Att verksamhetschefen har många idéer och tycker om att bestämma, helst utan andras påverkan, är ju något av en motsats till ”total demokrati med en ledare utan inflytande”. Dock är det förmodligen just detta driv hos ledaren som vi tror har lett till föreningens stora utveckling. Detta är ett exempel på Lindbergs (1999) åsikt om hur en ideell förening borde vara - större mandat till ledaren utan att demokratin försvinner. Medlemmarnas möjlighet att påverka finns ju fortfarande vid årsmötet. Skillnaden mot i Lund är att verksamhetschefen i Malmö inte prioriterar att låta allas röster göras hörda i samma mån, och därmed inte upplever ett lika tungt arbete eftersom besluten går fortare.

Verksamhetschefen i Aktiv Ungdom arbetar med att lära ut den demokratiska andan till ungdomarna och menar att det är viktigt att de får känna att deras röster är värda att höras. Vi upplever att det fungerar annorlunda här jämfört med i Friskis & Svettis, kanske på grund av att medlemmarna är barn och ungdomar. Här låts ledarna och deras elever få påverka genom ledarmöten, och fokus ligger mer på mindre frågor. Större beslut går snabbt och lätt då verksamhetschefen endast verkar ta hänsyn till styrelsen.

4.2.2 Vision

Friskis & Svettis Lund

Samtliga sex intervjupersoner är överens om att målet i Friskis & Svettis främst är att få så många som möjligt att röra på sig. Det viktigaste är att det är roligt, inte resultaten. Det handlar inte om prestation, att bli smal eller få stora muskler, utan om lustfylld träning av kvalitet. Med kvalitet menar de att träningen skall vara lättillgänglig

och för alla, samt att den skall finnas överallt och vara relativt billig. Leon tillägger att det även finns andra typer av mål, som antal medlemmar och att få intäkter.

Lisette säger att hon är aktiv för att idén tilltalar henne, ”att sprida rörelseglädje”, ”rörelselust” och att ”alla är välkomna”. Det som skulle få henne att sluta jobba i föreningen är om hon kände att det hon gör inte stämmer med grundvärderingarna. Linnea säger att hon vill komma bort från böckerna ett tag samt att få träffa andra människor än de som studerar samma sak som hon. Vidare säger hon att det är kul att tillhöra en förening som representerar något bra. Leon menar att medlemmarna i Friskis & Svettis är samma typ av människor som han själv och att det därför är ett både bekvämt och enkelt sätt att lära känna folk. Att Linda gick med var mer av en slump, då en kompis drog med henne dit.

På frågan om vad som är viktigast i ideella organisationer svarade två av tre att den är till för alla och att alla är välkomna, samt att den berör eller engagerar människor. Den skall vara en del av människors vardag och fungera som nya forum för umgänge. Lisette anser att behovet av tydliga mål är oerhört viktigt, och menar därav att det viktigaste hos en chef/ledare är att denne kan förmedla mål och vision, samt att det finns olika ritualer för att fira bra prestationer. Louise anser att chefen/ledaren skall leva som den lär, eftersom chefen/ledaren är som en ambassadör för Friskis & Svettis Lund och med andra ord att denne sprider ”mottot”. Hon anser även att de skall föregå med gott exempel, men att h-n inte behöver hålla med om allt.

Enligt verksamhetschefen finns det en skillnad mellan vinstdrivande och ideella organisationer, som är att den förstnämnda skall nå resultat. I en ideell organisation går det inte att avskeda någon för att ett visst resultat ej nås. Vidare tycker hon att det är svårt att mäta resultat och vad ledaren verkligen presterar i en ideell organisation. I vinstdrivande organisationer kan detta mätas med siffror, i en ideell organisation går det till viss del att se på antalet medlemmar säger hon.

Friskis & Svettis Malmö

I Friskis & Svettis Malmö vill, enligt verksamhetschefen, nå ut till så många som möjligt, samarbeta med människor samt lyssna och höra vad människor behöver för att få ett bättre liv. Vidare menar han att det är aspekter som han som privatperson uppskattar. Marie tycker att målet är lustfylld och skonsam träning för alla, medan Monica anser att målet är att ta hand om folk samt att inspirera dem till att komma dit och motionera. Det som är bra med Friskis & Svettis, enligt henne, är att föreningen tilltalar en bred grupp till skillnad från SATS och andra träningscenter. Föreningen har en sundare och folkligare inställning som fungerar för de flesta då den vill nå dem som kanske inte nås av andra.

Varför människor väljer att ansluta sig till en viss förening kan bero på många olika saker. Till att börja med anser verksamhetschefen att hans brinnande intresse för idrott är en stor anledning till att han har fortsatt i så många år. Ett annat skäl är att han tycker om att bestämma, vilket han gjort sen han var liten då han var lagkapten i skolan. Marie å andra sidan tycker om att tillhöra och vara aktiv i en förening med bra värderingar. Monica är medlem i Friskis & Svettis Malmö för att hon gillar människorna och tycker att hon kan vara sig själv där.

Om chefen/ledaren byttes ut mot någon som inte ansåg motivation och belöning vara viktigt skulle Monica fortsätta att vara jympaledare, eftersom det är motionärerna som uppmuntrar henne till det. Däremot skulle hon sluta med de andra uppdragen. Vidare anser hon att det beror helt på den nya chefen/ledaren och säger att hon skulle ha svårt för en chef som inte var positiv, eftersom en sådan person inte skulle kunna verka i deras förening.

Aktiv Ungdom

Anna och Angelica arbetar som anställda i föreningen Aktiv Ungdom. Den förstnämnde skriver i enkäten att hon inte vet vad målen i organisationen är medan den andre skriver att det står i stadgarna. Verksamhetschefen säger att målet är en

kreativ fritid. Med detta menar hon att barnen kan vara med och utveckla en kreativ fritid, vilket kan ge dem möjligheter till en god fritid och via den även få en god hälsa. En av de stora målsättningarna i verksamheten är att även få flickor att röra på sig då det inte är ett problem för killarna. De går gärna ut och spelar fotboll.

Anna blev medlem som tolvåring, då hon ville prova på att dansa och började av den orsaken på Aktiv Ungdom. Eftersom dans alltid har varit hennes passion, samt arbete med barn och ungdomar, bestämde hon sig för att bli dansledare. Vidare skriver hon att den goda stämningen och de andra ledarna är skälet till att hon fortfarande är aktiv i föreningen. För Angelica blev det i princip bara så. Hon menar att som tolvåring tänker man inte på vilken förening man vill vara medlem i, utan man väljer snarare efter vilket utbud de erbjuder.

Analys av vision

Målsättningarna i Friskis & Svettis och Aktiv Ungdom skiljer sig åt av den orsaken att det är olika typer av ideella föreningar, men det som är gemensamt för dem är att det handlar om ett annat mål än att ge vinst. Att få så många som möjligt att röra på sig är Friskis & Svettis mål enligt verksamhetscheferna i Lund och Malmö och de aktiva i föreningarna. Eftersom målsättningen består av abstrakta faktorer kan det därför vara svårare att utvärdera måluppfyllelsen. Detta är något som Taliento och Silverman (2005) behandlar i teorin. Vi anser dock att samtliga intervjupersoner i Lundaföreningen har bra koll på vad deras förenig har för målsättning, vilket vi tolkar som att föreningen har lyckats nå ut med tydliga målsättningar. Vi anser att det tyder på att verksamhetschefen har lyckats med att förmedla målen, något som Ekstam (2002) tar upp som en viktig aspekt av ledarskapet. Han skriver även att ledaren måste få alla i organisationen att arbeta mot samma mål. Enligt Anheier (2005) och Lindberg (1999) kan visionen utgöra en sammanhållande faktor bland medlemmarna. Att föreningen har så pass tydliga målsättningar bland sina medlemmar menar vi utgör en viktig sammanhållande faktor bland dem. Aktiv Ungdom har inte riktigt nått ut till de två respondenterna från föreningen vilket vi anser tyder på otydliga målsättningar. Det kan vara så att de faktiskt inte vet vad målsättningarna är eller så kan det bero på att de inte orkade skriva ned dem.

Vi vill påstå att en person som är aktiv inom föreningen måste tro på organisationens idé för att vilja vara med och påverka då ingen tvingar denne att delta. Lisette säger att det som skulle få henne att sluta jobba i föreningen är om hon kände att det hon gör inte stämmer med grundvärderingarna. Därför blir också visionen den starkaste attraktionen som organisationen har. Eftersom medlemmar lockas också av bland annat målsättningen, gäller det därför att ha en inbjudande vision för att locka till sig så många som möjligt. Vision används även för att motivera de aktiva, till exempel när Marie säger att det är kul att leda och tillhöra en förening med bra värderingar. Detta kan relateras till vad Ekstam (2002) säger om att det är viktigt att en organisations mål känns meningsfulla och utmanande för medarbetarna och att det är en motivationsfaktor. Vi menar att det borde vara fallet för Friskis & Svettis i Lund och i Malmö samt Aktiv Ungdom. Då avsikten är att åstadkomma en skillnad eller förändring i samhället är det ett måste att gruppen har en viss storlek, enligt Svedberg (i Jonsson, 1995). Därför anser även Jonsson (1995) att det är viktigt att man jobbar utåt för att åstadkomma ett så brett stöd som möjligt för sina idéer.

Lisette anser att det viktigaste hos en chef/ledare är att kunna förmedla/kommunicera målen och visionen i organisationen. Detta tror vi kan vara för att visa på vad föreningen står för och locka dit nya medlemmar. Enligt Louise skall chefen/ledaren fungera som ambassadör för föreningen. Vi menar att för att vision och värderingar skall bli trovärdiga kan det vara nödvändigt att chefen föregår med gott exempel.

Att folk söker sig till föreningen av olika anledningar kan resultera i att målen i en ideell organisation blir otydliga, vilket innebär att det blir svårt för organisationen att skapa en tydlig målsättning. De intervjuade sökte sig till föreningen bland annat för träningen, för människorna, samt för visionen skull. Då de förmodligen har olika syn på hur målen nås bäst skapas det utmaningar i det ideella ledarskapet, då denne måste ta hänsyn till alla. Enligt Lisette var behovet av tydliga mål viktigast i ideella föreningar, vilket det sällan finns enligt bland annat Anheier (2005) och Lindberg (1999). En annan säger att det är viktigt att den är till för alla och att alla är välkomna.

I ett vanligt företag kan chefen/ledaren avskeda personal som inte lyder eller gör vad de skall. I den ideella verksamheten är de anställda och frivilliga medarbetarna lojala gentemot målsättningen (Taliento och Silverman, 2005). En av de intervjuade säger att om den nuvarande chefen/ledaren slutade skulle hon fortsätta att vara ledare, eftersom det är motionärerna som uppmuntrar till det. Däremot skulle hon sluta med de andra uppdragen. Verksamhetschefen i Lund säger att det därför blir svårt att nå målen och svårt att mäta dem, eftersom det dessutom inte går att sparka någon, som arbetar frivilligt, för att målen ej blivit uppnådda. Därför menar hon att det är svårt att mäta resultat och vad ledaren verkligen gör i en ideell organisation. Vi anser dock att det är oerhört viktigt att chefen/ledaren har folket med sig på sin sida, vilket innebär att denne måste ta hänsyn till vad alla vill. Detta menar vi ställer stora krav på ledarskapet i den ideella föreningen.

4.2.3 Frivillighet och motivation

Friskis & Svettis Lund

Friskis & Svettis Lund har 4 760 medlemmar varav 273 som bidrar med frivilligt arbete samt fyra anställda personer, inklusive verksamhetschefen. Verksamhetschefen i Friskis & Svettis Malmö säger under vår intervju att han tror att Friskis & Svettis Lund kommer att bli tvungna att anställa fler personer nu, i och med att de nu har en egen lokal. Skillnaden mellan de anställda och de frivilliga medarbetarna är att de första får betalt för sitt arbete samt att de arbetar under kontorstid. Dessutom är avsikten att de skall klara av så mycket arbete som möjligt under dagen i syfte att avlasta den frivilliga personalen. De som arbetar ideellt gör det på sin fritid och de avgör själva hur mycket de kan och vill arbeta. Tiden som de frivilliga medarbetarna arbetar varierar därför från person till person, men verksamhetschefen säger att det rör sig om mellan två till tio timmar per vecka. På frågan om vad som är viktigast i den ideella organisationen svarar verksamhetschefen att det är de frivilligt arbetande och att det är de som utgör verksamhetens kärna och bygger upp föreningen. De medarbetare som vi har intervjuat har andra prioriteringar och menar bland annat att det viktigaste i ideella verksamheter är att det är roligt (Leon) samt att den är till för alla (Linnea och Linda). Louise tycker att det viktigaste är att engagemanget är helt

frivilligt och att det inte finns någon känsla av tvång. Lisette, som är anställd anser att det som är viktigast i den ideella föreningen är ett tydligt mål, kommunikation och lyhördhet.

Verksamhetschefen anser att det finns skillnader mellan ledarskapet i ideella föreningar och andra organisationsformer och att det beror på hur kontakten med medarbetarna ser ut på grund av att många arbetar ideellt. Till att börja med anser verksamhetschefen att de frivilliga medarbetarna befinner sig långt från henne och att hon måste anpassa sig till den frivilliga personalens tider. Det beror på att de arbetar i föreningen under sin fritid, vilket främst innebär kvällar och helger. Dessutom sker större delen av hennes kontakt med dem över telefon och e-post, varför det kan vara svårt att få tag på dem. Detta leder enligt verksamhetschefen till att det tar lång tid att få igenom beslut. Vidare menar hon att det i andra typer av organisationer går att säga åt medarbetarna vad de skall göra, något som hon inte kan göra gentemot den ideella personalen. Detta innebär även att det inte går att säga till om någon av de frivilliga medarbetarna inte har gjort vad de skulle eller avskeda någon för att denne inte når upp till ett visst resultat.

Denna bild bekräftas av vad Linnea och Leon svarar på frågan om vem som är deras chef/ledare. Båda känner att de egentligen inte har någon chef/ledare, åtminstone inte i den bemärkelsen att chefen/ledaren skulle styra över dem. Leon säger dock att även de som arbetar frivilligt måste foga sig till viss del och att de inte kan göra vad som helst. Däremot anser han att slutintrycket måste vara positivt även om inte allt kan vara roligt. Lisette är, av dem som vi intervjuade, den person som arbetar närmast verksamhetschefen. Hon menar att bland de anställda fungerar det på det viset att de, förutom sina specifika uppgifter, hjälper till där det finns behov. Vidare säger hon att hon och verksamhetschefen arbetar nära varandra och hela tiden talar med varandra och stämmer av. När personer arbetar på detta sätt anser Lisette att det är viktigt att alla känner att de kan säga ifrån om det är något som de inte tycker är bra och att det är minst lika viktigt att den typen av feedback även går uppåt i den formella hierarkin.

Vidare framgår det från samtliga av de frivilligt aktiva (Linnea, Leon, Louise och Linda) som vi har intervjuat på Friskis & Svettis Lund att de anser att de kan upphöra med sitt engagemang när de vill. På frågan om vad som skulle få de frivilliga medarbetarna att sluta vara aktiv i föreningen varierar dock svaren. Linnea, som arbetar som värd, säger att hon skulle upphöra med att bidra med ideellt arbete vid tidsbrist, en stor konflikt eller om de materiella belöningarna drogs in. Hon menar att tiden och arbetet som läggs på föreningen måste vägas mot vad det ger henne. Angående en konflikt tror hon att det skulle vara besvärligt att hamna i med sin jympaledare och att hon i så fall skulle byta och arbeta med någon annan. Leon svarar att han skulle sluta vara aktiv i föreningen om det inte längre var roligt. Både Louise och Linda skulle lämna sina frivilliga arbeten om de inte längre kände sig uppskattade. Linda menar att det gäller både den uppskattning som hon får från motionärerna och från sin chef/ledare. Andra faktorer som skulle påverka Louise i den riktningen är om hon blev besviken på någon eller kände sig misstrodd.

Verksamhetschefen säger att den största utmaningen med att vara chef/ledare i en ideell organisation är att få folk att engagera sig och hon tycker att det är svårt att få medlemmar att engagera sig idag. Förut stod passiva medlemmar i kö för att få bli jympaledare, men idag måste föreningen aktivt söka efter folk och det är många som ändrar sig när de inser att de ej får betalt. De försöker dock att prata med medlemmarna och att förmedla hur kul det är och hur mycket man får utav det, men det sker inget mer konkret. Verksamhetschefen tror att detta beror på att samhället ställer högre krav på individen och att många därför är stressade och inte längre har tid att aktivt engagera sig ideellt. Hon pekar även på att det talas mycket om att människor skall lära sig att säga nej till saker och ting de sista åren och att det kan vara en orsak till att allt färre väljer att engagera sig ideellt. Slutligen berättar verksamhetschefen att bristen på medlemmar som vill bli aktiva är ett problem som diskuteras i hela Friskis & Svettis, men som de fortfarande inte har löst. Idag arbetar föreningen främst med att förmedla hur roligt det är att vara frivilligt engagerad och hur mycket individerna kan få ut av det. Louise berättar att det är svårt att hitta personer som har tid till att engagera sig. Självt har hon varit aktiv i över 10 år, men när hon blev tillfrågad om att ta på sig fler uppdrag tackade hon nej flera gånger innan hon slutligen kände sig intresserad.

Det finns olika anledningar till varför folk väljer att engagera sig ideellt. Leon är aktiv för att han vill hjälpa till med det som han är bra på och för att han tycker att det är kul, men även för att det är ett sätt att lära känna människor. Han menar att det är samma typ av människor som han själv och att det därför är både bekvämt och enkelt. Viktigast för honom är att ha kul. Om man tvingas till att göra saker man inte tycker om blir det trist och fungerar ej, därför han menar att alla skall kunna göra det som just de tycker är roligt. Linnea känner att hon vill engagera sig för att komma bort från böckerna samt för att träffa andra människor än de som pluggar med henne. Viktigast i en ideell förening anser Lena vara att den berör eller engagerar människor. Lisette menar att det var en tillfällighet som gjorde att hon blev medlem i just denna förening men att idén tilltalar henne ”att sprida rörelseglädje”, ”rörelselust” och att ”alla är välkomna”. Louise och Linda blev medlemmar efter att de följt med en kompis som gympade där. Båda två blev kvar på Friskis & Svettis för att det var roligt.

Leon tycker att verksamhetschefen i hans förening är en bra chef/ledare och jämför med den som är hans chef/ledare på arbetet. Skillnaden säger han ligger i att denne inte styr och rådfrågar mer och dessutom ger honom uppskattning för det han gör. För Linda är det viktigaste att chefen/ledaren ser alla, samt att denne kan ta beslut. Enligt Linnea är det viktigt att chefen/ledaren kan engagera de ”underordnade”, samt att visa på fördelar med engagemanget. Om denne skulle bytas ut mot någon som inte lägger stor vikt vid motivation och belöning skulle hon bli tveksam inför sitt engagemang. Dock anser hon att fördelarna, att ha kul överväger det, däremot om hon inte längre skulle få träna gratis så skulle hon fundera på det. En bra struktur och ett tydligt ledarskap är även önskvärt, menar Linda då det är viktigt att veta vem man skall vända sig till. Linda anser att hennes chef/ledare är otroligt engagerad i föreningen, samt att denne lyssna och ger henne feedback, vilket hon uppskattar. Lisette och chefen/ledaren har väldigt kul tillsammans, genom att de klappar varandra på axeln och uppmuntrar varandra får hon den belöningen. Hon anser också att det är viktigt att en dylik uppmuntran går både upp och nedåt i hierarkin. Om chefen/ledaren skulle bytas ut mot någon som inte lägger stor vikt vid motivation och belöning skulle både Linda och Marie fortsätta att vara ledare på grund av sina motionärer men säger att de däremot skulle sluta med de andra uppdragen.

Jympaledarna får utbildning och ett litet arvode på hundra SEK per pass, detta får inte de som är värddar. Alla som är aktiva får kläder och billigare träningskort. Detta är de konkreta belöningarna som de aktiva får. Sedan är det även viktigt att prata med dem och ge dem beröm och peppa dem så att de känner sig viktiga, säger verksamhetschefen. Vidare anser hon att det är svårare att motivera värddar. Jympaledaren får mycket mer uppmärksamhet och det är ett mer tacksamt arbete. De lägger dock mycket tid på förberedande arbete inför sina pass. Värden däremot gör ett större arbete men lite i skymundan och det är därför svårare att motivera till. Allt detta påverkar i hennes arbete som chef.

Verksamhetschefen säger att hon hela tiden vill bli en bättre ledare och lära sig mer om att leda folk på ideell basis. Hon tror att hon kommer att få nytta av det den dag som hon söker ett ”vanligt” jobb och menar att om man kan leda ideellt så kan man leda anställda. Vidare är det viktigt med uppskattning och kommunikation. Det är människorna i organisationen som är viktigast och hon måste fokusera på dem.

Friskis & Svettis Malmö

I Friskis & Svettis Malmö finns det knappt fyrtio anställda medarbetare och den frivilliga personalen består av ungefär fyrahundra personer. Verksamhetschefen berättade vid vår intervju att de planerar att anställa ytterligare en person som skall ansvara för personalfrågor. Anledningen till det är att det är verksamhetschefen som idag sköter dessa uppgifter, men att han inte anser sig hinna med dem och därmed riskerar att bli en sämre chef/ledare. Att han vill delegera ut just arbetet med personalfrågor beror på att han anser sig vara bättre på sina andra uppgifter och då främst verksamhetsutvecklingen. Han anser att föreningen i Malmö är unik just för att de arbetar mycket med verksamhetsutveckling till skillnad från många andra Friskis & Svettis-föreningar. Att alltid ligga ett steg före är verksamhetschefen ambition och vad han menar att han inspireras av. Dessutom är de kända bland de övriga föreningarna just för att vara först med nya saker, vilket han tycker är roligt. Detta

återspeglas enligt verksamhetschefen även hos personalen, som känner sig stolta och tycker att det är roligt att det alltid är saker på gång.

En annan aspekt med föreningen som är speciell är att den nuvarande verksamhetschefen har varit det sedan föreningen grundades i slutet på 1970-talet. I andra Friskis & Svettis-föreningar säger han att verksamhetschefen brukar bytas med jämna mellanrum. Han tror att det har betytt mycket för föreningen att han har varit med och haft idéer från början och därmed samlat på sig mycket kunskap om marknaden. Den negativa aspekt han ser med det är att han helst vill sköta allt själv, har svårt för att delegera och att ta till sig andra personers åsikter. Han känner dock att han har blivit bättre på detta. Vidare säger han att Friskis & Svettis Malmö fungerar ungefär vanligt företag på så sätt att styrelsen inte blandar sig i personalens arbete, vilket han säger är vanligt på andra Friskis & Svettis-föreningar. Marie är inne på samma linje då hon säger att verksamhetschefen är mer som en företagsman än föreningsman.

På frågan om vad som är viktigast i ideella föreningar svarar verksamhetschefen att det finns mycket som är viktigt men att i just deras förening är det att få de fyrahundra frivilliga medarbetarna att fortsätta att vara det. Han menar att om de försvann skulle inte föreningen överleva och att de därför är det viktigaste i hela organisationen. Av de ideella medarbetare som vi har intervjuat säger den ena, Marie, att hon skall ta en paus i sitt frivilliga engagemang för att fokusera och lägga mer tid på sitt vanliga arbete. Det som skulle få Marie att upphöra helt med sitt engagemang vore om det skulle sluta att vara roligt och hennes intresse inte längre tillfredsställs. Hon menar att det krävs övertygelse för att fortsätta att vara aktiv i föreningen och att det är viktigt med uppmuntran från chefen/ledaren för att hon inte skall sluta. Monica, som är värd på Friskis & Svettis Malmö, berättar att hon skall sluta med sitt frivilliga arbete när de jympaledare som hon arbetar med lämnar sina positioner. Hon påpekar dock att det nog kommer att dröja till den dagen kommer.

De frivilliga medarbetare som vi har talat med har en annan syn på vad som är viktigast i de ideella organisationerna. Monica menar att för just Friskis & Svettis

Malmö är det att de tilltalar en bred grupp och når ut till dem som inte nås av andra organisationer inom träningsbranschen. Enligt Marie är det viktigaste med föreningen den vänlighet som råder där.

Monica berättar att hon tycker om det bemötande hon får av alla motionärer och kollegor i föreningen och att det bidrar till trivsel. Hon uppskattar även att chefen/ledaren brukar visa sig i träningslokalerna och att hon kan prata med denne, till exempel ringa då hon undrar något. Vidare anser Monica att hon vid behov får bra hjälp i sitt ideella arbete, även om det är meningen att de aktiva skall försöka att lösa sina problem själva. Marie säger att hon blev lockad till föreningen via vänner och tycker att det är kul att tillhöra en förening som ger både det sociala och det fysiska. Hon motiveras av bra anläggningar och att utrustningen fungerar, men tycker även att det är viktigt med den input och uppmuntran de behöver. Ersättningen som jympaledarna får på hundra SEK per pass täcker precis kostnader för cd-skivor och Marie menar att det fungerar så länge som hon inte går minus. Slutligen säger hon att hennes engagemang inte påverkas av chefs/ledarens belöningar och motivationsarbete, utan av själva träningen.

Verksamhetschefen för Friskis och Svettis i Malmö anser att det är mycket viktigt med motivation och belöningar, med tanke på hur betydelsefulla de ideella medarbetarna är för föreningen. Därför måste dessa ständigt belönas för sitt arbete. Belöningen kan ske genom utbildning eller socialt värde samt genom uppskattning. Verksamhetschefen tror dock att det främst är utbildningarna som gör den frivilliga personalen motiverad, men även fester och möten. Tidigare brukade föreningen arbeta för att få fler medlemmar att delta i årsmötena. Ett sätt att engagera dem var genom att ordna resor och fester. Under föreningens första tid brukade dessutom de flesta samlas på en pub och umgås, men i och med att föreningen växte upphörde det. Idag menar verksamhetschefen att många medlemmar bara kommer dit för att träna och prata lite och att de sedan åker hem igen. Han förklarar med att det blir färre sådana aktiviteter ju större föreningen är vilket har lett till att det har blivit mer anonymt för medlemmarna.

Verksamhetschefen säger att det är svårt att påtala skillnader mellan ledarskapet i ideella föreningar och andra former av verksamheter eftersom han inte har varit chef/ledare i någon annan organisation. Han tror dock att en chef/ledare i ideella verksamheter måste vara mildare och smidigare i sin kontakt med personalen. I andra organisationsformer kan chefen/ledaren säga åt medarbetarna vad de skall göra, men enligt verksamhetschefen går det inte att agera på det sättet gentemot de ideella medarbetarna på grund av att deras medbestämmande är större. Verksamhetschefen säger att han ibland måste "lura" dem till att göra vissa saker. Vidare anser han att det var tydligare förr kring vad som gällde och att det var enklare att vara chef/ledare då. Han säger dock att det är bra med större medbestämmande från medarbetarna, även om han tycker att det är svårare att hantera och att det därför ställs större krav på ledarskapet i en ideell förening.

Angående att hitta medlemmar som vill engagera sig i organisationen anser verksamhetschefen att det är relativt lätt, då det är förhållandevis många som vill arbeta frivilligt som jympaledare. Trots det berättar han att det ändå är svårt att hitta personer som är lämpliga för uppgiften och att det av tjugo sökande enbart är en tiondel som blir uttagna.

Aktiv Ungdom

Verksamhetschefen på Aktiv Ungdom i Malmö berättar att det finns cirka 34 personer anställda i föreningen, men att det inte finns någon som arbetar helt frivilligt. De som leder olika kurser, bland annat inom dans, är timanställda och arbetar där på sin fritid från andra sysselsättningar. Anna skriver i vår enkät att de som har grupper inom till exempel dans får betalt för den tid som de behöver för själva lektionerna, men inte för den extra tid som de lägger ner på planering och förberedelser av musik samt koreografi. Detta bekräftas av vad Angelica skriver och de menar båda två att de därför arbetar ideellt till viss del. Även verksamhetschefen delar denna uppfattning. Hon anser att frivilligt arbete inte måste betyda att de aktiva inte får betalt och att de som arbetar i föreningen dessutom är mycket engagerade.

Enligt verksamhetschefen är engagerade personer som brinner för verksamheten, så kallade eldsjälar, det enda som en ideell förening behöver. Att hitta eldsjälar är en av utmaningarna hon anser sig ha i sin roll som verksamhetschef. Anna anser att det som är viktigast i föreningen är glädjen och att barnen och ungdomarna som kommer dit har roligt samtidigt som de rör på sig. Det som Angelica menar är viktigast är att det finns ett stort utbud för barnen och ungdomarna att välja mellan samt att det inte skall vara för seriöst med tävlingsinriktade aktiviteter.

Verksamhetschefen arbetar bland annat med föreningens ekonomi och administration och hon berättar att hennes arbetsuppgifter kan variera mycket. Hon menar att på ideella föreningar måste alla ställa upp där de behövs. Det innebär som hon själv uttrycker det att "ena dagen sitter man på ett chefsmöte och nästa dag städar man lokalen". Hon säger att hon har ett engagemang i att allt fungerar och att det är just ett dylikt engagemang som behövs för att arbeta i en ideell organisation.

Verksamhetschefen anser att det är relativt lätt att hitta personer som vill engagera sig i organisationen och att det till och med är kö på personer som vill arbeta där. Verksamhetschefen säger att med tanke på att det är många personers dröm att arbeta med dans behöver hon inte göra något särskilt för att motivera dem till att arbeta på Aktiv Ungdom. När föreningen skall ha uppvisning arbetar dansledarna helt ideellt samt ber om att få göra flera nummer. Det ser verksamhetschefen på ett exempel på att hon inte har några problem med att få dem att engagera sig. Hon berättar vidare att det finns många bild- och teaterpedagoger som har svårt att hitta ett heltidsarbete och därför väljer att arbeta på Aktiv Ungdom för att hålla sin kompetens vid liv. Dessutom är det många av dem som själva har varit medlem i föreningen som barn som kommer tillbaka efter gymnasiet och håller lektioner. De båda som besvarade vår enkät skrev dock att de blev dansledare där redan i 15-16 års ålder. Anna skriver att hon har arbetat i föreningen sedan hon var 14-15 år och att hon idag även är med i styrelsen. Det som fick henne att vilja engagera sig i föreningen var i första hand de danslärare som hon hade och stämningen i organisationen. Hon tycker även att det är bra att det inte är prestationerna som är viktiga, utan glädjen.

Verksamhetschefen berättar att även om hon är ansvarig för verksamheten överlämnar hon ansvaret för lektionerna till de olika kursledarna. Hon går aldrig in och detaljstyr eller petar i den enskilde lärarens lektioner. Det är enbart om det kommer in klagomål som hon gör det och då ställer hon sig nästan alltid på lärarens sida. Angelica talar om att verksamhetschefen är rättvis och ställer upp när det behövs, men att hon ofta låter dem arbeta självständigt. Angelica skriver att hon motiveras av att hon får det förtroendet som det innebär och av att få beröm. Hon påpekar också att det är viktigt att kunna arbeta självständigt vid arbete med barn, eftersom det ofta krävs att hon som dansledare kan vara flexibel och kunna ta snabba beslut. Det som motiverar Anna i sitt arbete med dansundervisning är hennes passion för dans samt glädjen av att se sina elever utvecklas. Vidare uppskattar Anna att verksamhetschefen lyssnar och tar till sig hennes idéer. Slutligen skriver Anna att det enda som skulle kunna få henne att sluta är om hon fick ett arbete som innebar att hon inte kunde vara ledig de tider som krävs. Angelica uppger att det som skulle få henne att sluta sitt arbete på Aktiv Ungdom är om hon inte kände sig uppskattad för det hon bidrar med.

Analys av frivillighet och motivation

Jonsson (1995) skriver att det är medlemmarna som genom sina olika typer av bidrag bildar grunden i de ideella föreningarna. Detta utvecklas av Lindberg (1999) som anser att de frivilliga medarbetarna är de viktigaste tillgångarna i ideella organisationer eftersom de bidrar med arbetskraft. Han får medhåll från McCurley (2005) som dock lägger till att de anställda är lika betydelsefulla, då det är dessa som tillsammans utför arbetet. Ekstam (2002) för även fram att en organisation i allmänhet är beroende av medarbetarnas prestationer. Detta eftersom det är av stor vikt att medlemmarna bidrar med arbetsinsatser för att organisationen skall nå resultat och därmed utgör en viktig resurs. Denna uppfattning verkar etablerad hos verksamhetscheferna i de tre organisationer som vi har undersökt, med tanke på att samtliga svarade att det är de frivilligt aktiva eller de engagerade personerna som är viktigast i ideella organisationer.

Medarbetarna, både anställda och frivilliga, i Friskis & Svettis Lund och Malmö samt Aktiv Ungdom har dock andra prioriteringar. Bland annat svarar de att det är glädjen, att det är roligt och att föreningen är till för alla som är viktigast i den ideella organisationen. Vi tror att denna skillnad i uppfattning mellan verksamhetscheferna och medarbetarna beror på att de senare utgår från sina individuella preferenser snarare än vad som är viktigast för organisationen. Verksamhetscheferna å andra sidan verkar i sina svar främst se till vad som är bäst för själva organisationen, vilket stämmer överens med vad Wijkström och Åkerblom (2005) säger om att chefen/ledaren måste förstå att organisationen går före dem själva. På sätt och vis menar vi dock att detta kan vara vad som är bäst även för dem själva, eftersom deras sysselsättning och trygghet är beroende av föreningen.

I de båda Friskis & Svettis-föreningarna finns det både anställda och ideellt aktiva, medan Aktiv Ungdom inte har några personer som arbetar helt ideellt. De två anställda, som svarade på vår enkät, skriver att de lägger ned mycket mer tid än den som de får betalt för och anser därför att de arbetar ideellt till viss del. Enligt Gaskin och Smiths (i Anheier, 2005) definition av ideellt arbete som tid en person frivilligt och utan betalning lägger på ett arbete i syfte att främja människor eller sak kan vi tolka det som att de timanställda dansledarna delvis arbetar ideellt på Aktiv Ungdom. Anheier (2005) menar dock att arbetet skall utföras utan betalning eller skydd genom lag för personen samt att det ej får utföras i hemmet för att definieras som frivilligt arbete. Eftersom vi inte har kunskap om var planeringen och förberedelserna äger rum är det med hänsyn till Anheiers definition svårt att säga huruvida de skulle utföra något frivilligt arbete eller ej. Vår åsikt är dock att även om det inte går att kalla det extra arbetet som de lägger ned för ideellt arbete så visar det på att de har samma typ av engagemang som de som arbetar frivilligt på Friskis & Svettis i Lund och Malmö.

Verksamhetschefen för Friskis & Svettis Lund säger att det som skiljer de anställda från den frivilliga personalen är att den första gruppen får betalt samt att de arbetar på dagtid. Anheier (2005) menar att gränsen mellan anställd och ideell personal kan vara lite otydlig med tanke på att det är vanligt att även de som arbetar frivilligt får någon form av ekonomisk ersättning. Detta system används på Friskis & Svettis i både Lund

och Malmö, där de som arbetar ideellt som jympaledare får en mindre ersättning på hundra SEK per jympapass. Vi ser det dock som att gränsen i detta fall ändå är mycket klar, eftersom ersättningen ligger betydligt under marknadslönen om vi räknar in det arbete som de utför även före och efter sina pass.

Som vi nämnt tidigare har Friskis & Svettis Malmö knappt fyrtio anställda medarbetare och verksamhetschefen berättade att de skulle till att anställa ytterligare en person som skall ansvara för personalfrågor. Enligt Lindberg (1999) är det viktigt att anställningar i ideella organisationer inte leder till minskade frivilliga bidrag, utan att de snarare skall fungera som komplement till dessa. Vi anser att Friskis & Svettis Malmö, åtminstone i detta fall, inte kommer att ersätta frivilliga insatser. Detta eftersom personen som arbetar med personalfrågor, i en organisation med nästan fyrtio anställda och cirka fyrahundra frivilliga medarbetare, enligt vår uppfattning behöver syssla med det på heltid. Huruvida andra anställda utför uppgifter som skulle kunna göras av ideell personal kan vi inte uttala oss om. Vi anser dock att med tanke på att verksamhetschefen för Friskis & Svettis Malmö säger att föreningen fungerar mer som ett vanligt företag är det naturligt att det finns många anställda som sköter de mer krävande uppgifterna. Dessutom har vi uppfattningen att han gärna vill ha kontroll över vad som händer och att det därför är lättare med anställd personal, eftersom han själv säger att han är dåligt på att delegera och att han kan ha svårt för att ta till sig det som andra säger. Den frivilliga arbetskraften är mer svårhanterad och kan inte styras eller påverkas på samma sätt.

Watson och Abzug (2005) menar att det är viktigt att chefen/ledaren inte glömmer bort den interna delen av sitt arbete, nämligen att fokusera på medarbetarna. De anser att vid tidsbrist bör chefen/ledaren delegera ut sina andra uppgifter för att kunna koncentrera sig på att motivera och inspirera sina medarbetare. Dessa funktioner anser både Ekstam (2002) och Kotter (1990) är av stor vikt för alla typer av ledarskap. Att verksamhetschefen i Friskis & Svettis Malmö väljer att delegera ut personalfrågan och istället fokusera på andra uppgifter, tolkar vi som ett tydligt tecken på att hans ledarskap inte är representativt för ideella organisationer. Detta kan förklaras med att

han är en verksamhetsutvecklare, vilket han själv påpekar, och därav har bidragit till att föreningen har kommit så långt som den har.

På Friskis & Svettis Lund försöker verksamhetschefen och de andra anställda att arbeta bort så mycket som möjligt under dagen i syfte att avlasta och underlätta för de frivilliga medarbetarna, vilket vi kan se som ett exempel på när den anställda personalen fungerar som komplement. Organisationens ålder är en faktor som enligt Anheier (2005) påverkar andelen frivilliga respektive anställda medarbetare. Han menar att ju yngre organisationen är desto större är beroendet av frivilligt arbete, och antalet anställda brukar öka med tiden. Till viss del tror vi att det kan förklara varför Friskis & Svettis Malmö har så pass många anställda. Det som talar mot denna förklaring är att både Friskis & Svettis Lund och Malmö har funnits i närmare 30 år, den senare är enbart fyra år äldre, men att det ändå är stor skillnad på antalet anställda och därför menar vi att antalet anställda beror på föreningens storlek. Utifrån det som verksamhetschefen för Friskis & Svettis Malmö säger om att föreningen i Lund kommer att bli tvungna att anställa fler nu när de har en egen lokal skulle ytterligare en orsak till antalet anställda medarbetare kunna vara just allt det extra arbete som kommer från att sköta egna lokaler. I så fall är det rimligt att Friskis & Svettis Malmö har fler anställda även med tanke på att de har tre egna lokaler utspridda i staden. Vidare menar vi att hur många anställda en förening har, dess storlek och det ansvar som kommer av att sköta egna lokaler påverkar hur ledarskapet ser ut och utvecklas, främst genom att chefens/ledarens ansvar ökar. Dessutom innebär fler anställda och medlemmar att det finns fler personer för chefen/ledaren att interagera och kommunicera med samt fler att lyssna på och ta hänsyn till.

Verksamhetscheferna på Friskis & Svettis Lund och Malmö säger att det är skillnad på ledarskapet i ideella föreningar och i andra typer av organisationer på grund av att många arbetar ideellt. De menar att den frivilliga arbetskraften har större rätt till medbestämmande och att det inte går att säga åt dem att göra saker på samma sätt som till anställda medarbetare. Enligt Ekstam (2002) är det dock centralt att ledaren i alla slags organisationer bör uppmuntra medarbetarna att komma med egna tankar och idéer samt att vara delaktiga i olika situationer i verksamheten. Självbestämmandet

syns även i att de frivilliga enligt verksamhetschefen för Friskis & Svettis Lund själva avgör hur mycket de vill arbeta, vilket varierar från två till tio timmar i veckan. Detta tas även upp av Anheier (2005) som menar att de som arbetar frivilligt i en organisation har mer att säga till om själva och Lindberg (1999) fortsätter med att det är svårt att styra frivillig personal till att göra något som den inte vill. Verksamhetschefen för Friskis & Svettis Malmö fyller på med att han måste vara betydligt smidigare i sitt sätt gentemot den frivilliga personalen, medan verksamhetschefen i Lund menar att det inte går att säga till eller avskeda frivilliga medarbetare som inte gjort vad de skulle.

Taliento och Silverman (2005) skriver att eftersom de frivilligt arbetande i en ideell organisation har en hög grad av självbestämmande ser de inte på sin chef/ledare som en överordnad. I ideella organisationer arbetar chefen/ledaren enligt Anheier (2005) antingen som en samordnare med viss auktoritet över medarbetarna eller sida vid sida med personalen utan någon egentlig auktoritet över dem. Anheier menar att chefen/ledaren har dessa roller i ideella organisationer eftersom medarbetarnas självbestämmande och kontroll över arbetet är större där. Lisette som är anställd i Friskis & Svettis Lund säger att hon arbetar nära verksamhetschefen där och att alla anställda i föreningen, även verksamhetschefen, förutom sina egna arbetsuppgifter hjälper till där det behövs. Vidare berättar hon att om något inte är bra säger de ifrån, vilket även gäller om det är verksamhetschefen som de är missnöjda med. Detta tolkar vi som att åtminstone de anställda på Friskis & Svettis Lund har möjlighet att ta kontroll över sitt arbete och sin situation, i och med att hon känner att de kan säga ifrån samt att de får arbeta med flera olika uppgifter. I Aktiv Ungdom berättar verksamhetschefen att arbetsuppgifterna kan variera mycket, från olika chefsmöten till att städa lokalerna. Det menar vi tyder på att verksamhetschefen anser att känner sig nära de andra medarbetarna och inte drar sig för att hjälpa till där det behövs. Samtidigt säger hon att hon har överlämnat ansvaret för själva lektionerna till lärarna och enbart fungerar som stöd vid behov, något som Anna och Angelica bekräftar. De säger även att verksamhetschefen lyssnar på dem och tar till sig deras idéer och förslag, vilket vi tolkar som att medbestämmandet bland medarbetarna är relativt stort på Aktiv Ungdom och att verksamhetschefen befinner sig på samma nivå som medarbetarna.

Wijkström och Åkerblom (2002) tar resonemanget ytterligare ett steg då de menar att makten i den ideella organisationen inte ligger hos chefen/ledaren utan i själva verket hos dem som skall ledas. De skriver att det beror på att chefernas/ledarnas uppgift är att fylla behoven från medlemmarna i organisationen samt att de förstnämnda därför inte skall ha mer inflytande över organisationens aktiviteter än någon annan däri. Denna bild bekräftas av vad Linnea och Leon säger om att de inte anser sig ha någon egentlig chef/ledare som styr över dem och Linnea fortsätter med att ingen kan besluta över henne eftersom hon bestämmer själv. Dessutom framgår det från alla de frivilligt aktiva som vi har intervjuat från Friskis & Svettis Lund och Malmö att de anser att de kan upphöra med sitt engagemang när de vill, vilket även Lindberg (1999) skriver om.

Vi anser att detta tyder på att de frivilliga medarbetarna känner att de själva påverkar sin situation i organisationerna. Det leder även till att de frivilliga medarbetarna får makt och kontroll över den ideella organisationens resurser, med tanke på att den frivilliga arbetskraften är den viktigaste tillgången. Dessutom skapar det osäkerhet kring vilka resurser organisationen har och ett krav på att chefen/ledaren har en god samverkan med de aktiva medlemmarna om denne vill bibehålla och öka de frivilliga arbetsinsatserna (Lindberg, 1999). Verksamhetschefen för Friskis & Svettis Malmö anser att eftersom föreningen är beroende av de ideella insatserna är hans viktigaste uppgift som chef/ledare att arbeta med att få de frivilliga medarbetarna att fortsätta att vara det.

Ett flertal författare, såsom Jonsson (1995) och Lindberg (1999) menar att ledaren bär ett stort ansvar för att motivera och engagera medlemmar. Motivation av medarbetare är en aspekt av ledarskap som även Ekstam (2002), Kotter (1990) och Yukl (2002) ser som väsentlig. Bland annat för de fram uppmuntran som ett sätt att göra det. Vi har dock kommit fram till att det kan finnas två olika aspekter gällande att motivera. Först menar vi att chefen/ledaren har en viktig uppgift i att motivera de aktiva så att de känner sig uppskattade och fortsätter sitt engagemang. Sen har vi funnit att arbetet med att locka till sig nya frivilliga krafter snarare sker via de aktiva i föreningen än

via chefen/ledaren. Kulturen blir därför central i ideella föreningar eftersom det är viktigt att de aktiva är goda representanter för föreningen, då de fungerar som ”bete”. De skall locka medlemmar genom att visa på fördelar i att arbeta där. Om de passiva lockas av detta ökar även viljan för att engagera sig. Det är främst värdarna och jympaledarna som kan motivera de passiva att engagera sig eftersom chefen/ledaren inte är där under alla pass/lektioner.

Enligt McCurley (2005) måste ideella organisationer se till att arbeta mycket med motivation av medlemmar för att de skall bidra med frivilliga insatser. Det räcker inte enbart med de konkreta belöningarna, så som pengar och kläder. Leon menar att de materiella belöningarna som finns känns självklara och är en grundförutsättning. Att ge de aktiva beröm, få dem att känna sig viktiga samt att visa uppskattning för deras arbete anser vi vara några av de mest betydelsefulla belöningarna de ideella organisationerna borde använda sig av.

Medarbetarna i våra fallorganisationer har svarat lite olika om vad som skulle få just dem att upphöra som ideellt aktiva. De tre vanligaste orsakerna till att de skulle välja att sluta med sitt arbete inom föreningarna är om de inte längre skulle ha tid till det, om det inte längre skulle vara roligt samt om de inte skulle få uppskattning av chefen/ledaren eller motionärerna för sina insatser. Eftersom det frivilliga arbetet på Friskis & Svettis Lund eller Malmö inte är något som påverkar personernas livssituation vad gäller ekonomi och trygghet menar vi att det är lättare att sluta med engagemanget. Enligt vår uppfattning är det väsentligt att de som arbetar ideellt får något tillbaka för sina insatser och när de inte längre får vad de önskar av engagemanget kommer de att upphöra med det. Enligt en undersökning är ett dåligt ideellt ledarskap, utifrån medarbetarnas perspektiv, en av de främsta orsaker till att personer slutar engagera sig i de ideella organisationerna (McCurley, 2005). Vi tolkar det som att dåligt ledarskap i föreningarna innebär att chefen/ledaren inte agerar enligt vad medarbetarna uppfattar som önskvärt. Vad gäller de tre aspekterna ovan anser vi att cheferna/ledarna inte kan påverka tidsaspekten, men däremot de två andra orsakerna till att medarbetare slutar med sitt engagemang. Drucker (1990) skriver att en chef/ledare i en ideell organisation skall ta fram medarbetarnas styrkor och placera

dem där dessa gör mest nytta för att på sätt möta det problem som finns med resursbrist vad gäller arbetskraft. Vi menar att detta resonemang kan användas även i syfte att få medarbetarna att finna uppgifterna roliga, då vi anser att personer vanligen tycker att saker blir roliga om de är bra på det. Det är även viktigt att engagemanget inte blir påtvingat enligt Louise. Angående uppskattning av medarbetarna tycker bland annat McCurley (2005) att det är av stor vikt att chefer/ledare tydligt visar detta gentemot dem som bidrar med ideellt arbete.

Utifrån våra intervjuer med de tre verksamhetscheferna på fallorganisationerna har vi tolkat det som att i alla fall de på Friskis & Svettis Lund och Malmö har insett nödvändigheten av att visa uppskattning och menar att de därmed bör arbeta mycket med den aspekten. Även om verksamhetschefen på Aktiv Ungdom påpekar att hon inte behöver motivera medlemmarna, eftersom deras brinnande intresse för dansen är motivation nog, så uppfattar vi det som att hon omedvetet gör det ändå. Vi tolkar det utifrån medarbetarnas enkätsvar som att det sker indirekt genom att hon väljer att inte lägga sig i deras lektioner utan låter dem arbeta självständigt, och därmed blir arbetet inte påtvingat utan enligt enkätsvaren motiverande. Med tanke på att dansledarna är unga så tror vi att det är speciellt motiverande för dem att inte ha vuxna som lägger sig i deras arbete.

Att locka till sig frivillig personal anser Watson och Abzug (2005) samt Lindberg (1999) är en av de viktigaste uppgifterna som en chef/ledare har i ideella verksamheter. Både i Friskis & Svettis Malmö och i Aktiv Ungdom anser verksamhetscheferna att det är relativt lätt hitta medlemmar som vill engagera sig i organisationen. I Aktiv Ungdom menar verksamhetschefen att det till och med är kö på medlemmar som vill bli ledare för olika kurser. Vi tror dock att en bidragande faktor i detta fall kan vara att kursledarna på Aktiv Ungdom blir anställda och får betalt för lektionstiden. I Friskis & Svettis Lund anser verksamhetschefen att det är mycket svårt att få engagerade medlemmar som bidrar med frivilliga insatser och att det är den största utmaningen i hennes ledarskap. Idag måste föreningen i Lund aktivt söka efter folk, förut brukade medlemmar stå på kö för att bli jympaledare. Verksamhetschefen tror att detta beror på att många är stressade idag och inte längre

har tid att aktivt engagera sig ideellt, men även att det pratas mycket om att människor skall lära sig att säga nej till saker och inte ta på sig för mycket. Bristen på medlemmar som vill bli aktiva är ett problem som diskuteras i hela Friskis & Svettis, men som de fortfarande inte har löst.

Enligt McCurley (2005) behöver cheferna/ledarna hitta olika motivationsmedel för att locka till frivilligt arbete. Han tar även upp två strategier för detta, antingen används en stor mångfald av motivationsfaktorer för att få så många som möjligt att engagera sig eller ett smalare urval med avsikt att locka personer som passar för de specifika uppdragen. Vi har dock inte uppfattningen av att någon av fallorganisationerna har en medveten strategi för hur de skall locka medlemmar till att engagera sig frivilligt, då alla de tre verksamhetscheferna antingen direkt eller indirekt säger detta. Det är enbart i Friskis & Svettis Lund som verksamhetschefen verkar fundera över detta och faktiskt behöva agera för att få nya medlemmar att arbeta ideellt. Enligt vår uppfattning är det i denna situation inte vara möjligt för Friskis & Svettis Lund att använda sig av en strategi för att få medlemmar att engagera sig som inte är bred och talar till alla, eftersom de inte har möjligheten att välja mellan sökanden. I Friskis & Svettis Malmö och Aktiv Ungdom menar vi däremot att det skulle vara möjligt att använda en tydlig strategi i detta syfte för att söka efter personer som skulle passa bäst in i organisationerna.

5 Slutsatser

I det sista kapitlet skall vi börja med att ge en kort sammanfattning av vår analys och därefter presentera våra slutsatser. Till sist i kapitlet vill vi visa vilket bidrag vi anser oss ha gjort till forskningen samt presentera de förslag till vidare forskning som vi har.

5.1 Diskussion/slutsatser

Ledarskapets utformning i ideella föreningar beror till stor del på hur organisationen ser ut, till exempel dess storlek och struktur, samt chefs/ledarens personliga egenskaper. Det finns dessutom vissa aspekter i de ideella verksamheterna som skiljer dem från andra organisationsformer och då menar vi främst kravet på demokrati samt att de har frivilliga medarbetare. Dessa aspekter ställer också krav på ledarskapet. Först och främst eftersom cheferna/ledarna måste se till att det finns utrymme för den demokratiska processen. Det innebär bland annat att de måste ta hänsyn till medlemmarnas åsikter och vara lyhörda. Vidare fordrar det faktum att de ideella organisationerna har frivilliga medarbetare att chefen/ledaren arbetar mycket med motivation av dessa. Motivationen används i flera syften, dels för att få passiva medlemmar att vilja engagera sig och dels för att få dem som är aktiva att fortsätta med det. Den kan dessutom användas för att locka medlemmar till att vilja delta i den demokratiska processen. Visionen utgör en viktig del i detta motivationsarbete eftersom den skall få medlemmarna till att vilja vara med och påverka samt engagera sig. Därför är det viktigt att den är tydlig och engagerande. Därför är det en central uppgift för chefen/ledaren att förmedla den inom organisationen och utom den. Detta är en kort sammanfattning av vad vi har kommit fram till att vara viktigast i den ideella föreningens ledarskap.

Syftet med uppsatsen var att, utifrån ideella medarbetares uppfattningar, tolka huruvida det finns ett speciellt ideellt ledarskap eller om detta enbart existerar i teorin. I de föreningar som vi har undersökt har vi funnit varierande resultat. Vi kommer nu att gå igenom våra resultat förening för förening.

I Friskis & Svettis Lund anser vi att verksamhetschefen fungerar som en samordnare och att hon därmed arbetar på ett sätt som kan beskrivas som ideellt ledarskap. Till att börja med råder det i princip total demokrati i föreningen. Verksamhetschefen försöker att lyssna till allas åsikter och ta hänsyn till dem vid beslutsfattande. Hon arbetar nära de andra i organisationen, både anställda och frivilliga medarbetare. Att verksamhetschefen i Lund jobbar mycket nära de aktiva kan förklaras av att hon är medveten om att det är människorna som är viktigast i organisationen samt behovet av att motivera dem. Hon anser att hon hela tiden måste anpassa sig efter dem och att det är svårt. Hon arbetar med motivation genom uppskattning av medarbetarna, peppning samt genom att få de att känna sig viktiga. Det är av dessa orsaker som vi anser att hon har tagit rollen som en slags samordnare i organisationen. Vidare kan vi se att hon bedriver ett så kallat ideellt ledarskap genom att hon har arbetat mycket med förmedling av visionen och målsättningarna. Eftersom vision samt målsättningar har tydliggjorts för de aktiva i Friskis & Svettis Lund menar vi att verksamhetschefen är medveten om att det är viktigt att dessa når ut till alla. Det kan vara hennes syfte att genom att tydliggöra dessa få de aktiva att locka till sig nya medlemmar, då vi menar att visionen inte kan fungera som dragplåster om folk inte känner till den. Dessutom går det ju inte att hålla med och dela en vision utan att veta vad den handlar om och därför är det viktigt att vara tydlig vid förmedlingen av den.

Vad gäller Friskis & Svettis Malmö menar vi att verksamhetschefen styr organisationen mer som ett vanligt företag. Detta är dock något som denne även själv påtalar, liksom en av de intervjuade medarbetarna samt verksamhetschefen för Friskis & Svettis Lund. Vi anser detta eftersom vi har fått uppfattningen att medlemmarna inte verkar ha samma möjligheter att påverka verksamheten i denna förening som den i Lund. Verksamhetschefen säger att han gärna vill ha kontroll över allt samt att han har svårt för att delegera och vi anser att han inte verkar lyssna så mycket på medlemmarna. Dessutom säger han att det är svårare att leda frivilliga medarbetare eftersom han gentemot dem måste vara smidigare i sitt sätt än gentemot anställda. Även om verksamhetschefen vidare påtalar att det enbart är positivt tolkar vi det som att det kan vara en orsak till att det finns många anställda i föreningen, eftersom han därigenom kan komma runt problemet. Därmed förminskas betydelsen av den annars

mycket centrala aspekten av frivilligt arbete. Vidare har de slutat med motivationsarbetet för att locka medlemmar till att delta på föreningens årsmöten och dylikt, vilket går att tolka som att verksamhetschefen inte lägger stor vikt vid dess betydelse. Vad gäller föreningens vision och målsättningar har de nått ut till de två aktiva i Malmöföreningen. Vi har fått uppfattningen av att verksamhetschefen inte är särskilt intresserad av personalfrågorna, han säger själv att han främst fokuserar på utvecklingsarbete och att personalarbetet blir åsidosatt, och ifrågasätter därför hur mycket han egentligen arbetar med att nå ut till dem, med exempelvis visionen. Vi anser även att det är lite motsägelsefullt att chefen/ledaren i en ideell organisation inte prioriterar personalarbetet, då det tydligt har framgått att de som arbetar frivilligt utgör den viktigaste delen i dessa föreningar. Även företagskänslan märks i det att verksamhetschefen lägger mycket fokus på verksamhetsutveckling och han menar att personalen känner sig motiverade av att tillhöra en förening som arbetar mycket med utvecklingsfrågor. Enligt vår uppfattning så utgör även utbildning av medarbetarna, utvecklande möten och bra träningsanläggningar motivationsfaktorer. Vi menar att alla dessa aspekter är ganska konkreta motivationsmetoder som inte känns typiska för det ideella ledarskapet.

Om det i Friskis & Svettis Lund finns ett ideellt ledarskap och att föreningen i Malmö mer har ett vanligt ledarskap, menar vi att Aktiv Ungdom befinner sig någonstans mellan dem. Verksamhetschefen i Aktiv Ungdom lägger stor vikt vid demokratins betydelse i den ideella föreningen och menar att de lär ut det till barnen och ungdomarna som är medlemmar. I Aktiv Ungdom verkar det dock som att demokratin inte i någon större utsträckning påverkar beslutsarbetet och att medlemmarna inte är med och direkt påverkar verksamheten. Till exempel är det verksamhetschefen som själv fattar de mindre besluten medan större beslut sker i samförstånd med styrelsen. Vår uppfattning är att det beror på att medlemmarna i föreningen består av barn och ungdomar och att det då inte är möjligt att utöva den demokratiska processen på samma sätt som i Friskis & Svettis i Lund och i Malmö. Organisationens vision och målsättningar verkar dessutom inte ha nått ut till medarbetarna. Det skulle kunna betyda att verksamhetschefen inte arbetar med att förmedla dem eller använder dem i motivationssyfte. Det skulle dock delvis kunna förklaras av att hon har folk som står i kö till att bli ledare och att hon därmed inte känner någon press på sig om att försöka

att locka till sig medarbetare. Vi har vidare fått intrycket av att verksamhetschefen i Aktiv Ungdom är relativt omedveten om vad hon egentligen gör för att motivera de anställda. Själv säger hon att förutom exempelvis julfester och dylikt gör hon ingenting för att motivera dem. Två av de anställda ger oss dock intrycket att de motiveras av att de får förtroende att arbeta självständigt och möjlighet att vara med och påverka organisationen. Vi menar att denna typ av motivation kan vara viktigare och mer betydelsefull i Aktiv Ungdom än i Friskis & Svettis Lund och Malmö, eftersom de anställda i Aktiv Ungdom är jämförelsevis unga och troligen har mindre vana av att få den typen av ansvar och förtroende.

Vi har kommit fram till att huruvida det existerar ett ideellt ledarskap eller ej i dessa föreningar avgörs av hur mycket hänsyn verksamhetscheferna tar till de förutsättningar som är speciella för de ideella organisationerna. Vår uppfattning är att verksamhetschefen i Friskis & Svettis Lund tar stor hänsyn till dem medan verksamhetschefen för Friskis & Svettis Malmö gör det i betydligt mindre utsträckning. Det är därför som Friskis & Svettis i Malmö kan uppfattas mer som ett vanligt företag. I Aktiv Ungdom menar vi att verksamhetschefen tar relativt stor hänsyn till de särskilda förutsättningarna och därmed hamnar någonstans mellan de andra två om vi ser till huruvida deras ledarskap kan beskrivas som ideellt.

Vår slutsats är att när vi skiljer mellan chefskap och ledarskap beskrivs det vanliga ledarskapet i ungefär samma ordalag som det ideella. Därför menar vi att det enbart är de uppgifter som följer med chefskapet som är annorlunda med det vanliga och att när vi tar bort dem från beskrivningen är det egentligen vanligt ledarskap som verksamhetscheferna utövar. Den skillnad vi har uppmärksammat mellan de två ledarskapsstilarna ligger i förutsättningarna. Kravet på demokrati samt frivillighetsaspekten leder till att den ideella chefen/ledaren måste fokusera mer på att motivera samt ta mer hänsyn till medarbetarna. Vi menar dock att detta inte är så annorlunda från det vanliga ledarskapet, utan snarare en fördjupning av det. Detta eftersom det även i vanligt ledarskap är viktigt att motivera och inspirera. Det krävs däremot fortfarande att chefen/ledaren tar hänsyn till de ideella förutsättningarna för att ledarskapet skall kunna klassificeras som ideellt ledarskap även om vi redan har

konstaterat att det är vanligt ledarskap. Vi menar även att det finns andra faktorer som påverkar hur ledarskapet ser ut i den specifika ideella organisationen. Exempelvis är det organisationens ekonomi och storlek, samt främst chefens/ledarens personliga egenskaper.

5.2 Kunskapsbidrag

Vi har kommit fram till att ledarskapet skiljer sig mellan olika ideella organisationer av flera olika orsaker. Ledarskapet påverkas bland annat av organisationens ekonomi och storlek, men också av vilka personliga egenskaper och erfarenheter den specifika organisationens chef/ledare har. Den främsta orsaken till skillnaderna anser vi ligger i hur mycket hänsyn cheferna/ledarna tar till de ideella föreningarnas specifika förutsättningar. Mellan vanligt ledarskap och ideellt ledarskap är vår slutsats att det inte finns någon markant skillnad. Vi har kommit fram till att ideellt ledarskap är som en fördjupning av vanligt ledarskap, med vilket vi menar att en ideell ledare bland annat måste ta mer hänsyn till medarbetarna och motivera dem mer. Detta beror på att det finns ett krav på demokrati i ideella föreningar och att många arbetar frivilligt.

5.3 Förslag till vidare forskning

Eftersom ledarskap i ideella organisationer är ett relativt outforskat ämne finns det flera olika aspekter att forska vidare kring. Då vi inte har jämfört ledarskapet i de ideella organisationerna med andra organisationer anser vi att det skulle vara intressant att forska vidare kring, för att se vilka praktiska skillnader som faktiskt existerar. Ett annat förslag på en aspekt som skulle vara intressant är att studera den externa aspekten av det ideella ledarskapet. Ett förslag är att då studera de ideella föreningar som främst arbetar med välgörenhet och därför måste arbeta mer med insamling av pengar.

Referenser

Litteratur

- Andersen, Ib (1998) *Den uppenbara verkligheten*, Studentlitteratur, Lund
- Anheier, Helmut K. (2005) *Nonprofit Organizations – Theory, management, policy*, Routledge, London and New York
- Axelrod, Nancy, “Board Leadership and Development” i Herman, Robert D & Associates (2005) *The Jossey-Bass Handbook of Nonprofit Leadership & Management*, Jossey-Bass, San Fransisco
- Bryman, Alan (2001) *Samhällsvetenskapliga metoder*, Liber Ekonomi, Malmö
- Bryman, Alan och Emma Bell (2005) *Företagsekonomiska metoder*, Liber Ekonomi, Malmö
- Dobkin Hall, Peter, “Historical Perspectives on Nonprofit Organizations in the United States” i Herman, Robert D & Associates (2005) *The Jossey-Bass Handbook of Nonprofit Leadership & Management*, Jossey-Bass, San Fransisco
- Drucker, Peter (1990) *Managing the non-profit organization*, HarperCollins Publishers, New York
- Ejvegård, Rolf (1996) *Vetenskaplig metod*, Studentlitteratur, Lund
- Ekstam, Kjell (2002) *Ledarskapets hörnstenar – Fyra framgångsfaktorer*, Liber Ekonomi, Malmö
- Halvorsen, Knut (1992) *Samhällsvetenskaplig metod*, Studentlitteratur, Lund
- Herman, Robert D, Heimovics, Dick, “Executive Leadership” i Herman, Robert D & Associates (2005) 2:a uppl. *The Jossey-Bass Handbook of Nonprofit Leadership & Management*, Jossey-Bass, San Fransisco
- Holme, Idar Magne och Bernt Krohn Solvang (1996) *Forskningsmetodik – Om kvalitativa och kvantitativa metoder*, Studentlitteratur, Lund
- Jonsson, Christer (1995) *Ledning i folkrörelseorganisationer – den interaktiva ledningslogiken*, Lund University Press, Lund

- Kotter, John P. (1990) *A Force For Change – How Leadership Differs From Management*, The Free Press, New York
- Lindberg, Bertil (1999) *Ledning av ideella föreningar och folkrörelseorganisationer*, Sober Förlags AB, Malmö
- Lundahl, Ulf och Per-Hugo Skärvad (1999) *Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer*, Studentlitteratur, Lund
- McCurley, Stephen, “Keeping the Community Involved” i Herman, Robert D & Associates (2005) 2:a uppl. *The Jossey-Bass Handbook of Nonprofit Leadership & Management*, Jossey-Bass, San Fransisco
- Watson, Mary R., Abzug, Rikki, “Finding the Ones You Want, Keeping the Ones You Find” i Herman, Robert D & Associates (2005) 2:a uppl. *The Jossey-Bass Handbook of Nonprofit Leadership & Management*, Jossey-Bass, San Fransisco
- Yukl, Gary (2002) 5:e uppl. *Leadership in Organizations*, Prentice Hall, Inc, New Jersey

Artiklar

- Fotler, Myron D: “Is Management Really Generic?”, *Academy of Management Review*, 1981, vol. 6, no. 1, pp. 1-12
- Taliento, Lynn och Les Silverman: “A Corporate Executive’s Short Guide to Leading Nonprofits”, *Strategy and Leadership*, 2005 vol. 33 no. 2, pp5-10

Rapporter

- Hultén, Pernilla och Filip Wijkström (2006) *Särart och mervärde i den ideella sektorn – En studie av ledares syn på de idéburna organisationernas betydelse*, Socialstyrelsen
- Sivnert, Dan och Magnus Thomann (2004-01-16) *Fem ledares erfarenheter av ideella organisationer – en bidragande anledning till ett modernt ledarskap?* Pedagogiska Institutionen, Lunds Universitet, Lund

Wijkström, Filip och Cecilia Åkerblom (2002) *Dolda arenor för (re)produktion av ett alternativt ledarskap – Föreställningar i texter om ledarskap i svenska folkrörelser*, Handelshögskolan i Stockholm, Stockholm

Internet

Aktiv Ungdom, <http://www.aktivungdom.se/> Vilka är vi?, Aktiviteter, Medlemskap, 2006-12-03

Aktiv Ungdom, <http://www.aktivungdom.m.se/index2.htm>, 2006-12-03

Friskis & Svettis, <http://www.friskisochsvettis.se> Om Friskis & Svettis, Idé, Historia och Vår syn på träning, 2006-11-20

Friskis & Svettis i Malmö, <http://www.friskisochsvettis.se/> Malmö, Om F&S, 2006-12-03

Friskis & Svettis i Malmö, <http://www.friskisochsvettis.se/> Malmö, Om F&S, Historia och Utomhusaktiviteter, 2007-01-10

Friskis & Svettis i Lund, <http://www.friskisochsvettis.se/lund/>, om F&S Lund, 2006-12-03

Nationalencyklopedin, A:

http://www.ne.se/jsp/search/article.jsp?i_art_id=209829&i_word=ideell%20f%20grening, 2006-10-17

Nationalencyklopedin, B:

http://www.ne.se/jsp/search/article.jsp?i_art_id=175470&i_word=friskis%20och%20svettis, 2006-10-17

Wikipedia, http://sv.wikipedia.org/wiki/Friskis_och_Svettis, 2006-10-17

Bilagor

Bilaga 1 - Intervjufrågor till ledare

Organisation:

Namn:

1. Vad är din position?
2. Vilka uppgifter har du?
3. Ingår du i styrelsen, i så fall på vilket sätt?
4. Vad är styrelsens uppgifter och vem ingår där?
5. Berätta om din bakgrund
 - a. Tidigare ideellt arbete?
 - b. Tidigare arbete i vinstdrivande företag?
 - c. Hur länge har du varit medlem?
 - d. Hur länge har du haft denna position?
 - e. Har du tidigare haft annan position inom organisationen?
6. Hur skulle du beskriva ditt ledarskap? – Beskriv ett exempel.
7. Varför har du valt att jobba med detta och vad vill du uppnå?
8. Vad är organisationens strävan/mål?
9. Vad är det viktigaste i din ideella organisation?
10. Rangordna följande efter vad som är viktigast i organisationen:

a. Antal medlemmar	e. Engagemang
b. Ledningen	f. Vision
c. Intern kommunikation	g. Gemensamma värderingar
d. Belöningar	h. Resultat/nådda mål
11. Hur många anställda har ni?
12. Hur många frivilligt aktiva har ni?
13. Vad skiljer de anställda från de frivilliga?
14. Är det svårt att få engagerade medlemmar?
15. Hur motiverar ni de aktiva medlemmarna? (belöningar etc)
16. Hur arbetar ni för att motivera de passiva till att engagera sig?
17. Vad anser du vara den största utmaningen i ideellt ledarskap?

18. Hur skiljer detta ledarskap sig från det i en vinstdrivande organisation? (om erfarenhet)
19. Vad tror du är unikt för just din ideella organisation?
20. Vad innebär det för ditt ledarskap?

Bilaga 2 - Intervjufrågor till aktiv medlem och anställd

Organisation:

Namn:

1. Hur länge har du varit medlem här?
2. Varför är du medlem i just denna organisation?
3. På vilket sätt är du aktiv (position/roll)?
4. Vilka uppgifter har du?
5. Hur länge har du varit aktiv?
6. Varför är du aktiv/vad får du ut av ditt engagemang?
7. Är du aktiv på andra sätt än dina funktionärsuppgifter, t ex deltar vid årsmöten m.m.?
8. Har du varit/är du medlem i andra ideella organisationer?
9. Har du varit ideellt aktiv tidigare?
10. Vad är denna organisations mål?
11. Vad är viktigast i den ideella organisationen? (denna eller allmänt??)
12. Rangordna följande:
 - a. Antal medlemmar
 - b. Ledningen
 - c. Intern kommunikation
 - d. Belöningar
 - e. Engagemang
 - f. Vision
 - g. Gemensamma värderingar
 - h. Resultat/nådda mål
13. Vem är din chef?
14. Hur skulle du beskriva din chef/ledare?
15. Vad tycker du är viktigast hos en chef i en ideell organisation?
16. Rangordna följande egenskaper hos en chef i ideell verksamhet. (1 = viktigast)
 - a. Karisma
 - b. Får en att känna sig uppskattad
 - c. Lever som han/hon lär (står för det som organisationen står för)
 - d. Demokratisk
 - e. Engagerar sig själv även ideellt
17. Är det viktigt att ledaren/chefen lever upp till det som förespråkas? Varför?
18. På vilket sätt motiveras/belönas du av din chef?

19. Om din chef skulle bytas ut mot någon som inte anser att belöning/motivation är viktig, hur skulle det påverka ditt engagemang?
20. Vad skulle få dig att sluta?

Bilaga 3 - Enkät till anställda i Aktiv ungdom

Hej!

Vi skriver en magisteruppsats inom företagsekonomi vid Lunds Universitet. Vår uppsats handlar om ledarskap i ideella föreningar. Vi skulle vara mycket tacksamma om du vill svara på frågorna nedan och hjälpa oss i vårt arbete. Vi beräknar att det tar ca 15-20 minuter att svara på alla frågorna.

Du kan skicka svaren till : therese.persson.103@student.lu.se

Tack på förhand.

, och

Enkät Aktiv Ungdom

Ålder:

Namn (kommer ej att finnas med i den färdiga uppsatsen):

1. Är du medlem i Aktiv Ungdom och hur länge har du i så fall varit det?
2. Om du inte är medlem idag har du varit det tidigare?
3. Varför är/var du medlem i just denna organisation?
4. På vilket sätt är du aktiv i föreningen (position/roll) och vilka uppgifter har du?
5. Är du aktiv i föreningen även på andra sätt genom ideellt/frivilligt arbete?
6. Hur länge har du varit anställd?
7. Varför har du valt att jobba i Aktiv Ungdom och vad får du ut av det?
8. Deltar du på föreningens årsmöten och andra möten?
9. Känner du att du kan påverka de beslut som tas? Ge kort exempel.
10. Har du varit/är du medlem i andra ideella organisationer?
11. Har du varit ideellt aktiv i någon annan ideell förening?
12. Vad är denna organisations mål?
13. Vad anser du vara viktigast i denna ideella organisationen eller i allmänhet?

14. Rangordna följande efter vad du anser vara viktigast i Aktiv Ungdom (1 = viktigast):
- | | |
|-------------------------|---------------------------|
| a. Antal medlemmar | e. Engagemang |
| b. Ledningen | f. Vision |
| c. Intern kommunikation | g. Gemensamma värderingar |
| d. Belöningar | h. Resultat/nådda mål |
15. Vem är din chef/ledare?
16. Hur skulle du beskriva din chef/ledare?
17. Vad tycker du är den viktigaste egenskapen hos en chef/ledare i en ideell organisation?
18. Rangordna följande egenskaper hos en chef/ledare i en ideell verksamhet. (1 = viktigast)
- Karisma
 - Får en att känna sig uppskattad
 - Lever som han/hon lär (står för det som organisationen står för)
 - Demokratisk
 - Engagerar sig själv även ideellt
19. Är det viktigt att chefen/ledaren lever upp till det som föreningen förespråkar? Varför?
20. På vilket sätt upplever du att din chef/ledare motiverar och belönar dig i ditt arbete?
21. Om din chef skulle bytas ut mot någon som inte skulle motivera och belöna dig på samma sätt, hur skulle det påverka ditt engagemang?
22. Vad skulle få dig att sluta i Aktiv Ungdom?