

Ideellt ledarskap

En kvalitativ studie som undersöker vilka faktorer som påverkar ledarskapet och engagemanget i två hemslöjdsföreningar

Susanna Hedin

Uppsats för avläggande av filosofie kandidatexamen i
Kulturvård, Ledarskap i slöjd och kulturhantverk

15 hp

Institutionen för kulturvård
Göteborgs universitet

2015:31



Ideellt ledarskap
En kvalitativ studie som undersöker vilka faktorer som
påverkar ledarskapet och engagemanget i två
hemslöjdsföreningar

Susanna Hedin

Handledare: Malin Weijmer

Kandidatuppsats, 15 hp
Ledarskap i slöjd och kulturhantverk
Lå 2014/15

UNIVERSITY OF GOTHENBURG
Department of Conservation
P.O. Box 130
SE-405 30 Göteborg, Sweden

www.conservation.gu.se
Ph +46 31 786 47 00
Fax +46 31 786 47 03

Bachelor's programme in Leadership and Handicraft
Graduating thesis, BA/Sc, 2014

By: Susanna Hedin
Mentor: Malin Weijmer

Leadership in non-profit organizations. A qualitative study that examines which elements has an influence on leadership and commitment in two handicraft societies.

The aim of this thesis is to examine what elements that are influencing people's commitment to two handicraft societies in the non-profit sector and how the leadership is both affecting and affected by the members' commitment. A great part of the Swedish population has a membership in one or more non-profit organizations, but only a few of this persons take an active part in the organization, why is that? By conducting case studies of two handicraft societies and carry out interviews with the leaders of these societies the understanding of how leadership is practiced and how it is affecting the commitment has been examined.

The leadership of an organization depends not only on the leader, but also on the relationship between the leader, the members and the context. The leadership and the affecting elements are also depending on in which position the organization has in its processes of change and regeneration.

The study indicates that it may be difficult to consider one self as a leader in a handicraft society. Even if the leader is aware of the role, it is hard to think about the way the leadership is performed. Both informants acted as leaders even though their levels of awareness of the leadership varied. Four elements have been identified as having an influence on both the leadership and the commitment in a handicraft society; age of the society and of the members, time, the degree of responsibility and the relationship between the leader and the members.

Title in original language: Ideellt ledarskap. En kvalitativ studie som undersöker vilka faktorer som påverkar ledarskapet och engagemanget i två hemslöjdsföreningar.

Language of text: Swedish

Number of pages: 29

Keywords: Leadership, commitment, ideell, handicraft societies

Förord

Torsdag kväll, valborgsmässoafton 2015, familjen sitter samlad runt middagsbordet.

Elvaåringen funderar inför den stundande helgen,

– Är alla människor ledig i morgon, på första maj?

– Ja, svarar jag. Alla som vanligtvis arbetar måndag till fredag.

Varpå elvaåringen, helt krasst, konstaterar,

– Jaha, jaja, så du jobbar i morgon då, som vanligt?

Ja, vad ska jag svara?

– Ja, det gör jag.

Livet med en mor som är student och livet som student i slutfasen av examensarbetet.

Tre år av studier, 120 veckor av pendling på tåg och oräkneliga stunder av insikt och kunskap senare så är jag klar. Klar med min kandidatutbildning, Ledarskap i slöjd och kulturhantverk.

Stort tack till min familj- min man, mina barn och min mor- för stöd och uppmuntran under dessa tre år. Tack till mina kurskamrater, Ana-Karin, Elin och Thobias- tillsammans har vi gjort det möjligt! Till min handledare, Malin Weijmer- du är struktur personifierad, tack!

Örebro, juni 2015

Susanna Hedin

Innehållsförteckning

1. Inledning	1
1.1 Bakgrund	1
1.2 Problemformulering	2
1.3 Syfte och målsättning	2
1.4 Frågeställningar	2
1.5 Avgränsningar	2
1.6 Forsknings- och kunskapsläge	3
1.6.1 Ledarskap	3
1.6.2 Efterföljare	4
1.6.3 Ideell organisation	5
1.6.4 Ledarskap i ideella organisationer	5
1.7 Metod	5
1.8 Källmaterial och källkritik	6
1.9 Etiska övervägande	6
1.10 Teoretisk referensram	7
1.10.1 Relationellt ledarskap.....	7
1.10.2 Länken mellan teorierna	8
1.10.3 Modell för förändring och förnyelse.....	8
2. Resultat	10
2.1 Hemslojden	10
2.1.1 Sveriges ideella hemslojdsrörelse.....	10
2.1.2 Samtal med verksamhetschefen	11
2.2 Staden Malmös Hemslojdsförening	11
2.2.1 Introduktion	11
2.2.2 Struktur.....	12
2.2.3 Ledarskap	13
2.2.4 Ideellt engagemang.....	13
2.2.5 Kommunikation	14
2.3 Stockholms läns hemslojdsförening	15
2.3.1 Introduktion	15
2.3.2 Struktur.....	16
2.3.3 Ledarskap	16
2.3.4 Ideellt engagemang.....	17
2.3.5 Kommunikation	17
2.4 Analys	18
2.4.1 Ledarens handlande.....	18
2.4.2 Den sociala relationen	19
2.4.3 Den organisationskulturella kontexten	19
2.4.4 Faktorer som påverkar	20
3. Diskussion	21
3.1 Ålder på föreningen respektive medlemmarna	21
3.2 Tid	21
3.3 Graden av ansvar	22
3.4 Kontakt mellan ledare och medlemmar	22
4. Slutsatser	24
5. Sammanfattning	25
KÄLL- OCH LITTERATURFÖRTECKNING	28

1. Inledning

Uppsatsämnet grundar sig i min egen erfarenhet av ledarskap i ideella organisationer, närmare bestämt inom hemslöjdsrörelsen. Redan när jag började utbildningen för tre år sedan var jag aktiv i hemslöjdsföreningen hemmavid, som ledamot i styrelsen. Under utbildningen har intresset för ledarskap i ideella organisationer vuxit sig starkare och jag har nu förmånen att själv få leda arbetet en hemslöjdsförening. Jag har blivit varse om den utmaningen som det är att både leda och engagera människor i en ideell organisation. Jag har också flera gånger under det senaste året frågat mig, varför är det så svårt att skapa ett mer aktivt engagemang hos medlemmarna i en ideell organisation och hur påverka jag som ledare medlemmarnas engagemang? I den här, för utbildningen avslutande, uppsatsen tog jag chansen att undersöka saken närmare.

1.1 Bakgrund

I Sverige finns en lång tradition av ideella organisationer. Enligt en undersökning av SCB (Undersökning om levnadsförhållanden) från 2008, är 86 % av befolkningen mellan 16-84 år medlemmar i en, eller flera, av landets 150 000- 200 000 föreningar. Jag tillhör själv den stora del av befolkningen som är medlem i en ideell förening. Mitt eget engagemang finns inom hemslöjdsrörelsen. Sedan fem år tillbaka är jag engagerad i min förenings styrelsearbete, det senaste två åren som ordförande. Jag ser i den verksamheten svårigheter att skapa ett engagemang som sträcker sig utanför att bara vara medlem i en förening.

En senare undersökning¹ av SCB från 2009 visar dock att medlemsantalet i föreningarna fortsätter att stiga. Men skillnaden mellan att vara medlem och att vara aktiv inom föreningen, att vara engagerad är stor. Ett ökat antal medlemmar är inte likställt med ett ökat aktivt deltagande i föreningens arbete. En mer ingående läsning av SCBs undersökning (2009) visar att det inom kultursektorn är knappt 6 % av föreningarnas medlemmar som är aktiva inom föreningsarbetet. Uppgifter som kan jämföras med Hemslöjdens siffror från en medlemsundersökning från 2010(SKOP). Av de tillfrågade uppgav 9 % att de främst deltog i styrelsearbetet i föreningens aktiviteter, där övervägande del av de tillfrågade var mellan 56-75 år. Undersökningen visade också att lite drygt en femtedel, 23 %, av medlemmarna är under 55 år. Huvudsakligen består organisationens medlemmar av personer som är över 55 år, med en jämn fördelning, 30 % vardera inom åldersspannet 56-65 år samt 66-75 år, 17 % av medlemmarna är över 76 år.

Precis som övriga medlemmar i en ideell förening är de medlemmar som bildar föreningens styrelse och även dess ledarskap frivilligt engagerade. Trots denna frivillighet är det svårt att skapa det engagemang som krävs för att driva en förening. Hur relationen mellan styrelsen, ledarskapet som utövas och övriga medlemmar ser ut inverkar på föreningens utveckling och möjlighet till verksamhet. Fortsättningsvis ligger fokus på hemslöjdens ideella verksamhet och ledarskapet inom dessa.

¹ På uppdrag av Enheten för forskning om det civila samhället, Ersta Sköndal Högskola

1.2 Problemformulering

Hemslöjdsföreningar består, som alla ideella föreningar, av människor som frivilligt valt att bli medlemmar. I ett avseende är alla hemslöjdsföreningar lika, det finns en styrelse, med ordförande, som leder arbetet i förening. I andra avseende är de flesta hemslöjdsföreningar olika, nämligen hur ledarskapet i föreningen utövas, hur styrelsen arbetar och hur förhållandet mellan styrelsen och föreningen ser ut. Men, en styrelse med ordförande är inte detsamma som en förening med ett stort antal aktiva medlemmar och många aktiviteter. Likt många andra ideella föreningar är återväxten av det aktiva engagemanget inom hemslöjdsföreningarna svagt. De eldsjälarna som idag står för en stor del av behöver bli fler för att skapa en bättre balans i den ideella verksamheten. Fler personer behöver dela på arbetsuppgifterna och underlätta för den ideella verksamheten. Med fler aktiva medlemmar skulle många av de verksamheter, som idag ligger och slumrar, åter kunna komma till liv och skapa rörelse i samhället. Vissa ledare och föreningar lyckas att engagera ett större antal medlemmar än andra, hur kommer det sig? Vilka är de bakomliggande faktorerna, i ledarskapet och i engagemanget?

1.3 Syfte och målsättning

För att förstå hur ett mer aktivt deltagande kan skapas inom hemslöjdsrörelsen behöver sambandet mellan ledarskap, medlemmarnas engagemang och föreningen undersökas närmare. Uppsatsen undersöker vilka faktorer som påverkar ledarskapet och engagemanget i två hemslöjdsföreningar med ett stort antal aktiva medlemmar. Det leder fram till följande syfte- och målformulering;

Syfte, är att ta reda vilka faktorer i ledarskapet, och i föreningen som har betydelse för medlemmarnas engagemang i hemslöjdsföreningar.

Målet, är att öka förståelsen för ledarskapets påverkan på hemslöjdsföreningars verksamhet och medlemmarnas engagemang.

1.4 Frågeställningar

Utifrån tesen att medlemmarnas engagemang i en hemslöjdsförening beror av ledarskapet och hur det utövas, formuleras följande frågor för uppsatsen;

- Hur utövar ledare inom hemslöjdsföreningar sitt ledarskap för att nå engagemang hos medlemmarna?
- Vilka faktorer påverkar medlemmarnas engagemang i hemslöjdsföreningar och hur påverkar de i sin tur ledarskapet?

1.5 Avgränsningar

Den ideella verksamhet som undersöks är hemslöjdsföreningar då uppsatsen skrivs inom kandidatprogrammet Ledarskap i slöjd och kulturhantverk. Uppsatsen tar sin utgångspunkt i studiet av två hemslöjdsföreningar som valts utifrån kriterierna att de var livaktiga föreningar med ledare som hade förmåga att skapa hög aktivitet i sin förening, hade stort aktivt deltagande av medlemmar, genomförde många aktiviteter och hade en utåtriktad verksamhet. Sverige är den geografiska platsen eftersom hemslöjdsföreningar inte förekommer på samma sätt i övriga världen. Ingen hänsyn tas till vare sig genus eller ålder.

Inom ramen för arbetet har enbart ledarna i föreningarna intervjuats, inga intervjuer med medlemmar har genomförts. Ovanstående innebär att ledarskapet och medlemmarnas

engagemang ses från ledarens perspektiv. Hur medlemmarna i föreningarna tolkar ledarens handlingar och sitt eget engagemang undersöks inte.

Litteraturen som ligger till grund för arbetet är till största del svensk. Den engelska och amerikanska litteratur som finns inom ämnet ledarskap i ideella föreningar är svår att applicera på svenska förhållanden. Synen på vad ideell verksamhet är och hur den definieras skiljer sig åt från land till land. Den internationella litteraturen blir därför svår att översätta till den ideella verksamhet som hemslöjdsrörelsen är i Sverige.

1.6 Forsknings- och kunskapsläge

Tidigare forskning inom området ledarskap och medlemmarnas engagemang i hemslöjdsföreningar är knapphändig. Inom området ledarskap finns mycket material att hämta, inom området ledarskap i ideella föreningar, minskar utbudet raskt. Forskning om hemslöjden som ideell verksamhet är sparsam, här studeras det material som behandlar ideella föreningar i stort.

1.6.1 Ledarskap

Hur ledarskap definieras beror vanligtvis inom vilket ämne och ur vilket perspektiv det ses. Definitionerna är därför nästan lika många som personerna som har definierat begreppet ledarskap (Stodgdill 1974 se Yukl, 1994, s 5). I början av 1990-talet presenterade Yukl nya tankar om ledarskapet och menade att de tidigare studierna där ledaren och ledarskapet studerats isolerat från medlemmarna i gruppen nu började luckras upp. Det till förmån för ett synsätt, det relationella ledarskapet, där relationen mellan ledare och medlemmar ses som viktig och där relationen anses påverka ledarskapet (Yukl, 1994, s 549-51). I det relationella ledarskapet uppmärksammas de relationsmönster och sociala processer som pågår i förhållandet mellan ledare och medlemmar. Yukl (1994, s 551) menar att ledarskapet kan betraktas som en interaktion mellan människor och påverkas mer av relationella mönster än av strukturer, stadgar och principer. Människor som deltar i gemensamma aktiviteter formar, påverkar och utvecklar sina relationer till varandra beroende av hur förutsättningarna förändras.

En förutsättning för ledarskapet är det sociala fenomenet att det finns någon att leda (Abrahamsson & Anderson, 2005, s79). Ledarskap innebär interaktion mellan flera inblandade och ett behov av att ta hänsyn till samspelet mellan ledare och medlemmar menar Abrahamsson & Anderson (2005, s77). En organisation skapas av människor med ett gemensamt mål eller intresse, där kollektivet bidrar till en större genomslagskraft än enskilda bidrag och i alla organisationer finns någon typ av ledarskap (Abrahamsson & Anderson, 2005, s10). Ett utmärkande drag i organisationer är att det finns en struktur, som i sin tur innebär ett behov av ledarskap. Men ledarskapet kan inte begränsas till relationen mellan enbart ledaren och följarna (gruppen/organisationens medlemmar), utan behöver vidgas till att innefatta interaktion med personer utanför organisationens miljö, menar Abrahamsson & Anderson (2005, s 78) och definierar ledarskapet enligt följande:

Ledarskap är det beteende som en eller annan individ i en grupp, organisatorisk enhet eller organisation uppvisar och som gäller systematisk påverkan på de andra med avsikt att gruppen eller organisationen skall lösa bestämda uppgifter och nå bestämda mål

(Abrahamsson & Anderson, 2005, s 78)

Ledarskapet innebär att samordna flera personers handlingar för att nå resultat och för att nå organisationens mål. Då krävs det att ledaren kan förmå sina medlemmar till handling, det räcker inte som ledare att ha visioner och tankar (Abrahamsson & Anderson, 2005, s 107).

Variationen mellan ledare inom ideella organisationer är lika stor som de antal ledare, de olika utmaningar och den miljö som de befinner sig anser Dym & Hutson(2005, s1). Det blir därför svårt att identifiera och hitta en ledarskapsstil som passar alla. Istället bör fokus hamna på relationen mellan ledaren och organisationen, där det är relationen mellan dem som påverkar ledarskapet. Ska ledarskapet fungera behöver det finnas en överensstämmelse mellan ledarens kvalitet och organisationens behov (Dym & Hutson, 2005, s8). Ledarskapet och ledaren måste anpassas till organisationen och situationen. Men, menar Dym & Hutson (2005), det är inte enbart en anpassning mellan individer som är viktigt för att en organisation ska fungera, det krävs något mer. En ledare berättade vid en intervju att hon inte hade en aning om vad ledarskap innebar, hon hade aldrig tänkt bli ledare. Hon såg helt enkelt till att få saker gjorda och när hon inte klarade av det själv bad hon andra om hjälp. I den situationen när alla hjälptes åt, kunde hon ana att ledarskapet fanns och att hon själv var ledaren. Dym & Hutson (2005, s12) anser därför att ledarskap även handlar om en känsla av att något bara flyter på(eng. flowing), ett väl fungerande samspel mellan inblandade parter.

Fortsättningsvis menar Dym & Hutson (2005) att ledarskapet ska betraktas mer som en samverkan mellan flera delar än som insatsen av en person. Ledaren kan ses som en person med förmåga att skapa en helhet, av medarbetare och av miljön, som är större än summan av delarna. När människor får utlopp för sitt engagemang och sina intressen så skapas en dynamisk miljö. Det bildas en uppåtgående spiral i hela organisationen och ett engagemang som smittar. Den positiva effekten som bildas skapar i sin tur ännu mer energi och positiva resultat (Dym & Hutson, 2005, s10). För såväl ledare som för organisation och medlemmar gäller det att hitta den partner som uppfyller de individuella förutsättningarna. Förhållandet mellan ledare och medlemmar är en pågående process, menar Dym & Hutson (2005, s 137) som ändras över tid och där parterna formas och färgas av varandras beteende och åsikter. Följden blir att ledare och medlemmar skapar varandra.

1.6.2 Efterföljare

Enligt Sveningsson & Alvesson (2010, s 42 f.) utelämnar den ledarskapsforskning som enbart se till ledaren och ledarskapet utlämnar en aktör i processen, efterföljarna². Efterföljarna är de personer som följer och agerar i förhållande till hur ledarskapet utövas. Och för att ha en möjlighet att utöva ledarskap krävs minst två aktörer, det finns inget behov av en ledare om det inte finns någon att leda. För att förstå ledarskapsprocesser behöver man ta hänsyn till relationerna och dynamiken som uppstår vid interaktion mellan ledare och följare(Sveningsson & Alvesson, 2010, s43).

Eftersom ledarskap alltid handlar om människor som agerar tillsammans är det rimligt att förstå ledarskap som ett resultat av hur människor gemensamt producerar karaktären på ledarskapsrelationerna, exempelvis inflytande, auktoritet och ansvar. Efterföljarna är delaktiga i produktionen av denna relation genom att tolka och aktivt förhålla sig till den förmenta ledaren och därmed ge relationen viss karaktär

(Ospina& Sorensen 2006, UHL-Bien 2006 se Sveningsson & Alvesson, 2010)

Ovanstående synsätt gör det möjligt att se efterföljare som medskapare av ledarskapet, att se samspelet mellan ledare och efterföljare som ett utbyte av erfarenheter och med positiva effekter för relationen. En relation som kan präglas av, för följaren, ansvar, stöd och förtroende och för ledaren, ett utbyte av engagemang, lojalitet och arbetsmoral menar Sveningsson & Alvesson (2010, s 47).

² medlemmar

1.6.3 Ideell organisation

Beroende på ur vilket perspektiv, medlemmens eller organisationens, en ideell organisation synas ur hamnar fokus på olika faktorer. Enligt Ahrne et.al. (s 24 f., 2004) utmärks den ideella organisationen av den demokratiska processen, det frivilliga medlemskapet och det personliga motivet, allt med medlemmen i fokus. Även Lundström & Wijkström (s 222, 1997) anser att medlemskapet och motivet är avgörande drag, men sätter organisationen och dess struktur i fokus.

Den mest framträdande skillnaden mellan en ideell organisation och ett vinstdrivande företag är deras förhållande till monetära värden, det gäller både förhållandet mellan organisation och företag som mellan medlem och anställd (Gustafson 2006, Thiagarajan 2004, och Courtney 2002).

1.6.4 Ledarskap i ideella organisationer

I en undersökning av ideella organisationer (Pérez Pérez & Wentzel, 2005, s34-35) framkom att ledarrollen i ideella organisationer många gånger var informell och utan styrning. Följden blev att medlemmarna hade svårt att uppfatta vem som ansvarade för vad och vilka skyldigheter och rättigheter som förelåg. Ledaren för ett projekt blev ofta den person som tagit initiativet till projektet. Personen såg till att det praktiska arbetet genomfördes, men såg sällan sig själv som ledare. Undersökningen visade också att det i en frivilligorganisation var enkelt att ta på sig ledarrollen om man tog egna initiativ och hade gruppen och dess erkännande med sig. Om man hade erfarenhet och kompetens spelade mindre roll eftersom bristen på ledare var stor. Tid upplevdes också som en bristvara i undersökningen. Tidsbristen tillsammans med bristen på ledare resulterade ofta i stillastående verksamheter.

1.7 Metod

Uppsatsen vilar på en kvalitativ metod med fallstudien som utgångspunkt. Med hjälp av fallstudier belyses och undersöks ledarskapets påverkan på hemslöjdsföreningars verksamhet och medlemmarnas engagemang i dagens Sverige. Fallstudien lämpar sig väl för att studera samtida processer och organisationer och det blir möjligt att kunna ställa helheten i relation till delarna och att växla mellan helheten och delarna (Yin, 2014, s 4). För att skapa en så rättvisande bild som möjligt studeras även riksförbundet för Sveriges hemslöjdsföreningar, Hemslöjden, vilket ger möjlighet att ställa föreningarna mot förbundet.

Studien inleddes med ett samtal med verksamhetschefen på Hemslöjden. Ett samtal som senare kompletterades med information via mail. Ändamålet med samtalet var att få verksamhetschefens syn på ledarskap i ideella organisationer i stort, hemslöjdsrörelsen i smått och få förslag på informanter till undersökningen. Kriterier för informanterna var, i linjen med uppsatsens utformning, att få kontakt med ordförande inom hemslöjdsrörelsen. Ordförande som hade förmåga att skapa hög aktivitet i sin förening, hade stort aktivt deltagande av medlemmar, genomförde många aktiviteter och hade en utåtriktad verksamhet, helt enkelt en förening i rörelse. Tillsammans med verksamhetschefen diskuterades kriterierna, därefter valdes två hemslöjdsföreningar ut. Det resulterade i två informanter, ordförande i Staden Malmös hemslöjdsförening, informant 1 och ordförande i Stockholms läns hemslöjdsförening, informant 2.

För att få en så bred bild som möjligt av de utvalda föreningarna studerades först respektive förenings hemsida under hemslojden.org. Vidare samlades skriftlig dokumentation såsom protokoll, medlemstidning, verksamhetsberättelser och stadgar in för att analyseras. Därefter skedde intervjuer med ordförande i föreningarna. De semistrukturerade intervjuerna utgick från fyra teman, struktur, ledarskap, ideell och engagemang, med syfte att fånga in informanternas personliga erfarenheter och upplevelser (Patel & Davidson, 2011). Med avsikt att få informanterna att reflektera över och sätta egna ord på sitt ledarskap och sina relationer

till medlemmarna. Något som med stor sannolikhet inte hade framkommit vid till exempel en enkätundersökning. Vid inspelning av intervjuerna användes i båda fallen författarens mobiltelefon. Samtalen finns nu i författarens förvar.

Intervjuerna transkriberades och delades sedan in i de teman som utgjort grunden för intervjufrågorna. Två teman, ideell och engagemang fördes samman till ett, engagemang, då det visade sig svårt att skilja dem åt. Ett tema tillkom under arbetets gång, kommunikation, eftersom informanterna oberoende av varandra betonade vikten av kommunikation. En djupare läsning och analysering av materialet tog vid där de olika delarna synades mer noggrant för att hitta nyckelord, faktorer och eventuella mönster.

Kritiken mot fallstudie som metod, är att en studie inte kan generalisera. Men med uppsatsens teoretiska ingång att kontexten för ledarskapet och relationerna mellan ledare och medlemmar är av avgörande betydelse, så är inte syfte att generalisera utan att lyfta fram specifika delar i respektive fallstudie (Kvale & Brinkmann, s 313, 2014).

1.8 Källmaterial och källkritik

Studiens källmaterial är webbpublicerat föreningsmaterial som föreningarnas hemsidor och Facebook. Dagordningar, styrelseprotokoll och årsmötesprotokoll har också studerats såväl som verksamhetsplaner. Materialet baserar sig huvudsakligen på de intervjuvar som informanterna lämnat samt litteratur.

Mitt eget engagemang som ledare i hemslöjdsförening bidrar till en förförståelse för ämnet. Jag tillhör de aktiva medlemmarna. Detta medför en risk att jag tar vissa delar av material för självklar och att jag eventuellt förbiser något som en person med mindre förförståelse skulle lägga vikt vid. Det positiva med min förförståelse är att jag kan sätta mig in i situationen som ledare i en ideell förening och att förstå utmaningen som det innebär att vara ledare ideellt.

Att ingen hänsyn tas till informanternas ålder och kön är en möjlig felkälla. Kritik kan här riktas mot förfarandet av val av informanter. Det blir utifrån Hemslöjdens verksamhetschefs uppfattning om vilka ledare som kan tänkas passa in på mina kriterier. Intervjuer sker enbart med ledare inom de utvalda föreningarna, inga medlemmar har intervjuats och därmed blir den tolkningen som sker av undersökningen ur ledarens perspektiv. Intressant hade varit att även intervjua ett antal medlemmar i respektive förening och på så sätt fått ytterligare dimensioner på verksamheten, tyvärr var det inte möjligt inom arbetets tidsram. De två föreningar som satts under lupp är båda hemmavarande i storstäder, det är möjligt att ett annat resultat hade framkommit om en förening i en mindre ort eller på landsbygden hade studerats.

Den förändrings- och förnyelsemodellen av Nygren (2010) som används i uppsatsens teoretiska förståelse tillhör den populärvetenskapliga litteraturen och kan därför ifrågasättas. Jag har dock, utifrån egna erfarenheter både som ledare i en hemslöjdsförening och från de genomförda intervjuerna i uppsatsen, bedömt den som trovärdig och relevant som förklaringsmodell.

1.9 Etiska övervägande

Under arbetet har hänsyn tagits till vetenskapsrådets etikregler (Patel & Davidsson, 2011, s.62-63). Inför intervjuerna informerades informanterna om syftet med undersökningen och informanternas roll i den samma. Deltagandet i undersökningen har varit frivilligt. Informanterna gav sitt godkännande att beskrivas som ordförande i respektive förening. Önskan har varit att presentera de båda föreningarna på ett så likvärdigt sätt som möjligt.

1.10 Teoretisk referensram

För att få en förståelse för ledarskapet behöver det belysas från flera håll, från den som leder, från de som blir ledda, i det här fallet frivilligt och ur organisationens perspektiv. Ledarskap kan inte ses som en isolerad process utan behöver sättas i ett sammanhang för att kunna beskrivas på ett relevant sätt. Den teoretiska ansatsen blir i det här fallet utifrån två perspektiv, ledarskapets och organisationens och hur de förhåller sig till varandra. Eftersom som tidigare forskning inom ämnet, ledarskap i hemslöjdsföreningar, är sparsam används en ledarskapsteori-relationellt ledarskap och en modell som förklarar hur en organisation förnyas och förändras-förnyelse- och förändringsmodell för organisationer.

1.10.1 Relationellt ledarskap

Inom ledande forskning om ledarskap ligger fokus på ledaren, Sveningsson & Alvesson (2010, s 10), vill lyfta fram nya strömningar inom forskningen kring ledarskap och istället rikta fokus mot den sociala interaktion som sker mellan ledare och följare³ i ledarskapsprocesser. Det är i interaktionen mellan människor som ledarskapet uppstår, menar Sveningsson & Alvesson(2010) och ser ledarskapet som ett uttryck för en ömsesidig relation. För att förstå ledarskapet behövs båda sidor av situationen, både ledare och följare krävs för att utöva ledarskap. Men även om uppdelningen ledare och följare görs, så är det angeläget att se till variationerna i följarnas agerande och roller (2010, s42). Sveningsson & Alvesson(2010, s106) hävdar att ledarskapet inte behöver följa med en hierarkisk struktur eller med en titel, utan att ledare blir den som av sin omgivning ser som ledare, den som andra personer som låter sig beröras av vad som sägs och vad som görs.

Den person som är den drivande kraften bakom en viss verklighetsdefinition- ett ställningstagande och förslag till handlande- är i sammanhanget den som kan anses bedriva ledarskap

(Sveningsson & Alvesson, 2010, s107)

Viktig är också, anser Sveningsson & Alvesson, att ta hänsyn till det sammanhang där ledarskapsprocesserna utövas för att förstå hur ledarskapsprocesserna formas och utvecklas i förhållande till ekonomiska, sociala och kulturella sammanhang (2010, s11). Vilken organisationsstruktur finns, hur ser organisationens värderingar ut och hur uppfattar människor den verksamhet de befinner sig i?(2010, s 55). För att hitta processerna bakom ledarskapet menar Sveningsson & Alvesson att man behöver belysa fenomenet från flera synvinklar. Ett antal frågor (Alvesson & Ydén, 2000 i Sveningsson & Alvesson, 2010, s 111) utgör verktyget,

- Ledarens handlande
- Den sociala relationen mellan ledare och medarbetare
- Den organisationskulturella (och även den samhälleliga) kontexten som gör scenen för ledarskapsrelationen
- Hur medarbetarna tolkar och förhåller sig till ledarens handlande

Med hjälp av ovanstående påståenden menar Sveningsson & Alvesson att det går att komma närmare ledarskapet. Genom att betrakta de små detaljerna i hur en ledare handlar, hur obetydliga de än kan verka, som till exempel stämma av läget, begära rapport eller komma med förslag. Det går att se från vilket håll ledarskapet initieras, från ledare eller följare och till vilken grad. Möjligheten att utnyttja rutiner och information kan vara ett sätt att visa att man har ett överläge och därmed befästa sin position som ledare. Vilka variationer och skiftningar finns i ledarskapet, agerar ledaren som ledare oupphörligen eller faller ledaren in som en del av

³ Även efterföljare, medarbetare

gruppen? Alla dessa detaljer tillsammans, ger indikationer om hur ledarskapet utövas och vilka konsekvenser det får. Undersökning av handlingar är därför av avgörande betydelse för att förstå ledarskap och hur följarna förhåller sig och reagerar på dessa handlingar (Sveningsson & Alvesson, 2010, s 111). Väsentligt är också den kulturella kontexten och de sociala processerna.

I informella situationer, menar Sveningsson & Alvesson, blir det lätt otydligt vad som är att betrakta som ledarskap eller inte (2010, s 112). Ett och samma beteende kan tolkas på olika sätt beroende av hur människorna som befinner sig i den tolkar och värderar verksamheten (2010, s55). Avgörande blir då

... att klargöra, tillsammans med andra, vad ledarskap handlar om i det specifika sammanhanget, vad man kan förvänta sig av varandra i form av drivande, vägledning, stöd, restriktioner, initiativ, feedback med mera.

(Sveningsson & Alvesson, 2010, s114)

Ledarskap utgörs därför inte av enbart en person, utan skapas i samverkan av ledare, följare och kontexten, där relationerna, handlingarna och tolkandet av dem är centralt.

1.10.2 Länken mellan teorierna

Relationer och handlingar mellan människor, tillsammans med det sociala och kulturella sammanhanget är centrala delar i ledarskapet. En organisations förnyelse och förändring kan ses som en del av den sociala och kulturella kontexten. Beroende på om organisationen utvecklas eller stagnerar påverkas förhållandet- relationerna- mellan människor.

1.10.3 Modell för förändring och förnyelse i en organisation

Nygren menar i sin bok Ledarskap i idéburna organisationer att han inte på något sätt uppfyller forskningens krav på teoribildningen och att det är en teoretisk bok för praktiker (2010, s12). Nygren tar stöd i den akademiska världen men bildar utifrån sina egna erfarenheter, som grundare av ett konsult-och utbildningsföretag med specialisering på idéburna organisationer, teorier kring ledarskap i idéburna organisationer. Nygrens synsätt är att ledarskapet i en ideell organisation delas av de aktiva i verksamheten och att ledarskapet är vad människor tillsammans kan göra för att skapa en fungerande organisation (2010, s16). Nygren menar att de flesta organisationer växer till en början fram som rörelser och ser att den största utmaningen för ledarskapet i en ideell organisation är, hur kan organisationen hållas i rörelse? Vidare frågar sig Nygren varför ideella organisationer så lätt stelnar, hur behålla livaktigheten och de initiala idéerna? Till sin hjälp att förklara tar Nygren en modell av Strutz (Nygren, 2010, s18 ff.). Strutz anser att alla organisationer föds ur kaos, men över tid, går rörelsen över i struktur och ordningen, rörelsen har stannat och ägnar sig åt att förvalta sin idé, snarare än att fortsätta utvecklas och förnyas. Hur kommer det sig att idéerna övergår i administration? Som hjälp för att förstå utveckling i en organisation finns följande modell,

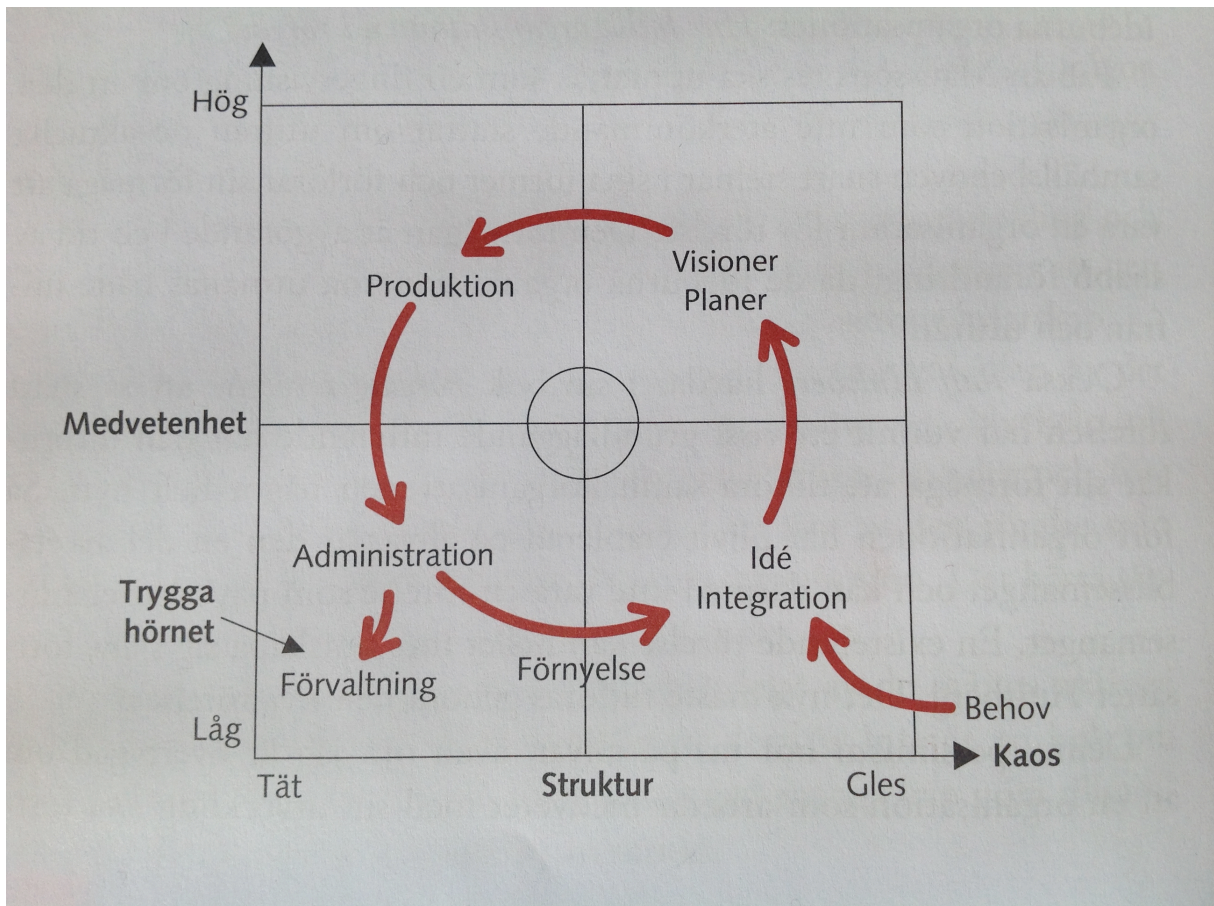


Bild ur Nygren, 2010.

En organisation uppstår ur kaos, ur ett behov, i modellens det nedre högra hörnet. En idé föds ur behovet och några eldsjälur går samman för att förverkliga sin idé. Kraften och rörelsen i organisationen är i detta stadium hög. Idéer övergår i visioner och planer, projekt skapas, organisationen befinner sig i det övre högra hörnet. För att nå ett mer långsiktigt resultat formas sedan organisationens struktur, det övre vänstra hörnet, nu produceras långsiktiga planer för att driva organisationen effektivt. Men för att underhålla organisationen behövs rutiner, den administrativa delen kräver stor uppmärksamhet, det nedre vänstra hörnet. Fokus på rörelsens ursprungliga idé minskar, nu är det viktiga att göra saker rätt. Nästa steg för organisationen blir ett avgörande vägval, att stanna kvar i den struktur som man nu byggt upp, att välja förvaltning av verksamheten, att stanna i det nedre vänstra hörnet i modellen. Eller, har de behov som organisationen vill möta, förändrats sedan den första idén, är det dags för förnyelse istället? Att gå vidare med nya idéer och ta sig till modellens nedre högra hörn igen (Nygren, 2010).

Ett vägval som många gånger är problematiskt. När organisationen väl funnit sin form efter mycket arbete, krävs det mod och energi att gå in i kaoset igen. Det är lätt att välja det trygga hörnet, som modellens nedre vänstra hörn visar och bara ändra några små saker, istället för en större förändring. Trygga hörn i sig är i sig inget problem, utan problemen uppstår när en organisation väljer att sätta resultat och därmed struktur och ordning före behoven av förnyelse. Nygren (2010) menar att "Om all energi används för att försvara de trygga hörnen blir ordningen lätt förnyelsens fiende." För att svara mot organisationens aktuella behov, behöver det finnas en organisationsstruktur som fungerar vid ständiga rörelse- och förändringsprocesser. Grunden för en organisation som vill hålla sin idé levande är en pågående process av omprövning och förnyelse.

2. Resultat

Med syfte att skapa ett sammanhang åt undersökningen tecknas först en bild av den övergripande hemslöjdsrörelsen, riksförbundet Hemslöjden. Därefter porträtteras Staden Malmös Hemslöjdsförening följt av Stockholms läns hemslöjdsförening.

2.1 Hemslöjden

Eftersom tidigare forskning inom området ledarskap i hemslöjdsföreningar var sparsam, blir startskottet för undersökningen ett samtal med verksamhetschefen på Hemslöjden. Med mer än 20 års erfarenhet från tjänsten är verksamhetschefen är rik källa till kunskap och erfarenhet inom hemslöjdsrörelsen.

2.1.1 Sveriges ideella hemslöjdsrörelse

Hemslöjdsrörelsen växer fram i Sverige i slutet av 1800-talet, som en motpol till industrialismens framfart och massproducerade varor. 1912 bildas den övergripande organisationen, Svenska Hemslöjdsföreningarnas Riksförbund (SHR) för att skapa en struktur i den växande rörelsen. SHR blir den organisation under vilken Sveriges hemslöjdsföreningar samlas. SHR, är en paraplyorganisation för Sveriges ideella hemslöjdsföreningar (Hemslöjden, 2015). Under organisationen finns ca 90 föreningar, både länsföreningar/ förbund och även lokalföreningar. 2013 har organisationen 14 739 medlemmar. Riksförbundet lyder under förbundsstämman som är det högsta beslutande organet. Inom förbundet finns ett 20-tal hemslöjdsbutiker och ett antal föreningar är huvudman för hemslöjdskonsulenterna i det egna länet. Inom bolaget Svensk Slöjd AB, som ägs av SHR, drivs tidningen Hemslöjd, Hemslöjdens förlag och butiken Svensk Slöjd i Stockholm. Förbundets uppdrag är att främja hemslöjd i Sverige (Verksamhetsberättelse, 2014).

I samband med organisationens 100 års jubileum 2012 gjordes en stor satsning för att synliggöra hemslöjden ur ett samtida perspektiv. Till hjälp i arbetet projektanställdes en kommunikatör, en tjänst som efter jubileet övergår till en tillsvidare anställning. Förbundet tog ett helhetsgrepp på organisationen och introducerade en ny varumärkesplattform, en ny grafisk profil och med en mission att arbeta för att tillvarata, utveckla och förnya slöjden som kultur och näring (Wikberg & Arnqvist Engström, 2013, s44). En satsning som fick ett stort genomslag, medlemsantalet ökar med 1200 personer under 2012 och mellan 2009 till 2013 sker en ökning av medlemmar med 22 % (Verksamhetsberättelse, 2014). Hemslöjden är, precis som vid starten, än idag en organisation som symboliserar hållbar utveckling och har idag en mer tillåtande inställning till slöjd och slöjdande än vid starten 1912 (Hemslöjdens varumärkesplattform, 2010, s9). Inför 100 års jubileet kortade organisationen namnet till det enklare Hemslöjden.

Under hemsidan hemslojden.org samlas landets hemslöjdsföreningar, där Hemslöjden står som värd för sidan. Här finns information om riksorganisationen, om föreningarna, på den externa sidan och för föreningarna, på den interna sidan (Hemslöjden, 2015). Den interna sidan innehåller information som verksamhetsplan, verksamhetsberättelse och hemslöjdens varumärkesplattform och manualer som stöd för den egna föreningsverksamheten. På den interna sidan finns även föreningsmaterial i form av bland annat normalstadgar, riktlinjer för valberedning och vilken värdegrund Hemslöjden står för

2.1.2 Samtal med verksamhetschefen

Hemslöjden leds av ett arvoderat kansli, fem personer, i Stockholm. Förbundets verksamhetschef berättar om sina erfarenheter kring det ideella ledarskapet och konstaterar att engagemanget för verksamheten är den bärande faktorn för att få en ideell verksamhet i rörelse. De ideella styrelserna gör stora insatser och är en viktig part i civilsamhället. De ideella styrelserna får idag många gånger flera roller, dels att vara den formella styrelsen, där besluten fattas om verksamhetsplaner med mera och dels att vara genomförare av aktiviteter för medlemmarna.

– Här finns ett stort jobb att göra inom hemslöjden, säger verksamhetschefen, för att vända pyramiden och få medlemmarna att engagera sig i att inte bara delta på aktiviteter utan också planera och genomföra dem. Medlemsengagemanget är en arbetspunkt för hemslöjdens medlemsföreningar.

– Att leda en hel ideell organisation skiljer sig på många punkter från ledarskapet i andra mer affärsinriktade organisationer, säger verksamhetschefen, där det finns avlönad personal. I det ideella engagemanget finns friheten att arbeta utifrån sina egna förutsättningar och möjligheter, detta medför att det oftast blir en långsammare process i ett förändringsarbete inom en ideell verksamhet än inom en verksamhet där det finns tjänstemän som genomför uppdrag. I den ideella organisationen finns också den demokratiska processen inbyggd, vilket medför att alla som är med har möjlighet att påverka vad som ska hända. Det som driver det ideella engagemanget är att ha roligt tillsammans, träffa andra med liknade intressen och det kan också vara att få bekräftelse. Verksamhetschefen menar att det nu är viktigt att arbeta för en jämställd och tillgänglig hemslöjdsorganisation och att också sätta fokus på styrelseutbildning och ledarskapet i den ideella verksamheten. Att utifrån ett normkritiskt perspektiv arbeta för att öka mångfalden och engagemanget i verksamheten blir inriktningen för de kommande tre åren.

– Och, tillägger hon, styrelsearbete ska vara kul!

2.2 Staden Malmös Hemslöjdsförening

Staden Malmös Hemslöjdsföreningen startade sin verksamhet under 2012. Föreningen håller till i centrala Malmö och erbjuder slöjdaktiviteter under kvällar och helger. Idag består föreningen av ca 150 medlemmar. Ordförande i föreningen, informant 1, har varit aktiv sedan starten för tre år sedan. Materialet till kapitlet bygger på informant 1 utsaga.

2.2.1 Introduktion

Staden Malmös hemslöjdsförening är en av Skåne förbundets sju lokalföreningar. För att särskilja sig från Malmöhus slöjdförening⁴ väljer gruppen som startat föreningen att ge den namnet *staden Malmös*, för att definiera att det är en lokalförening som representerar staden Malmö. Trots att namnet är lite långt och krångligt så visar det med tydlighet var föreningen hör hemma. Grundberättelsen, som informant 1 uttrycker det, är att en grupp slöjdintresserade träffas i Malmö 2012 och saknar en slöjdförening och möjligheten att slöjda i Malmö. Runt om i länet finns aktiviteter, men ingen i centrala Malmö. Idéen till en förening är född och ivrigt påhejade av hemslöjdskonsulenterna bildas en lokalförening till länsförbundet Skåne.

En förening som idag, tre år senare har cirka 150 medlemmar, där majoriteten av medlemmarna enligt informant 1, är under 55 år. För att vara i hemslöjdskretsar utgörs föreningen och dess medlemmar av en ung samling människor, jämfört med landets hemslöjdsföreningar i genomsnitt, där medelåldern ligger över 55 år⁵. Vilket även innebär att alla i styrelsen är yrkesverksamma. Bortsett från skillnad i ålder, gentemot andra föreningar, ser

⁴ Malmöhus slöjdföreningen är belägen i Landskrona

⁵ enligt SHRs medlemsundersökning från 2010

informant 1 att den största skillnaden mot äldre föreningar, är att Staden Malmös Hemslöjdsförening inte vilar på någon som helst tradition.

– Vi har inget arv att bära, menar informant 1 och endast en av initiativtagarna har någon tidigare erfarenhet av hemslöjdsföreningar.

Föreningen har ett bra samarbete med länsförbundet, Skånes hemslöjdsförbund, det var de som initierade att föreningen skulle startas. Konsulenterna och förbundet är stationerade i Landskrona, kontakten är närmast genom konsulenterna som bidrar till kunskap under inspirationskvällarna, i övrig sköter sig föreningen självt.

Syftet med föreningen är att erbjuda slöjd i Malmö stad, att lära ut traditionella hantverkstekniker, att ha ett övergripande hållbarhetsperspektiv och ta fasta på att Malmö är en global stad. Detta görs genom inspirationskvällar, en gång i månaden. Tre personer från styrelsen agerar värdar under kvällen, varav en med huvudansvar och ibland är någon från styrelsen ledare för kvällen. Med inspirationskvällarna vill föreningen bjuda in till slöjdande under enkla former, på tider som passar även den som yrkesarbetar. Det ska vara lätt att komma en vardagskväll. Föreningen har ingen egen lokal men har ett samarbetade med FormDesign Center i centrala Malmö och utnyttjar ofta deras lokaler, annars är bibliotek ett ställe att samlas på. Föreningen uppbär inga bidrag och tack vare att den inte har en egen lokal finns inte någon större utgift. Medlemsavgifter och entré till föreningens aktiviteter täcker kostnader för ledare och material.

2.2.2 Struktur

Det är många som uppskattar föreningen och tycker det är kul att slöjda. Så många att det är nödvändigt att föranmäla sig till aktiviteterna. Föreningen använder sig av ett annat system än det som ligger på hemslojden.org, av den enkla anledningen att de tycker att det passar föreningens arbetssätt bättre. Det stora trycket på aktiviteterna gör att anmälan till kommande aktivitet öppnas dagen efter den senast genomförda. På ett dygn brukar platserna var slut. Och för att komma till rätta med problemet att folk anmäler sig för att sedan inte dyka upp, så utgår en avgift om man anmält sig och sedan inte kommer. För att locka till ett mer aktivt deltagande har föreningen gjort en klurig, som informant 1 uttrycker det. Vill man vara säker på att få en plats till aktivitet anmäler man sig att vara delaktig i värdskapet under kvällen och säkrar på så sätt sin plats. En idé som alla inblandade vinner på.

– Så här välordnat var det inte varit från början, säger informant 1, utan det är något som har vuxit fram över tid.

Styrelsen har, enligt informant 1, en platt struktur, där beslut tas gemensamt och om alla gör lite behöver ingen göra mycket.

– Men, säger informant 1, beslut måste tas även om total samstämmighet inte råder. Ordförandeposten, har fram tills helt nyligen varit mer en formalitet än en funktion, för att det behöver finnas i en förening. Eftersom det var ett kompisgäng som bildade föreningen i samförstånd har strukturen vuxit fram allteftersom nya behov har uppstått. Och det är först det senaste året som det har kommit in nya medlemmar i styrelsen. Under de första åren var styrelsen likställt med de personer som bildade förening och den första tiden ägnades åt att definiera vad föreningen skulle göra och hur den skulle utformas. Som grundare av föreningen var det viktigt att själva få definiera dess stomme och ramar, menar informant 1.

Styrelsemötena är informella och lättsamma, det finns en dagordning, även om den enligt informant 1 är väldigt enkel och ses kanske mer som en kom ihåg lista och för att underlätta för den som för protokoll. Ekonomi, medlemmar, inspirationskvällar finns med på listan, samt, kommunikation och styrelsearbete.

– Vi lyckas inte alltid prata om den sista punkten, säger informant 1, men det är en punkt som återkommer.

Trots denna till synes platta struktur, finns vissa roller. En person är webbansvarig och sköter föreningens sida på riksförbundets gemensamma sida för landets alla slöjdföreningar, hemslojden.org. Här lägger föreningen upp aktuell information om aktiviteter och här sker även anmälan till de samma. Webbansvarige sköter även föreningens mail. I dags läget är det en person på det ansvarsområdet, informant 1 ser att det fungerar, men är kritiskt till att ansvaret vilar på en person, hon ser att det blir väldigt sårbart och hoppas på att ansvaret i framtiden kan delas av två personer. Det är egentligen inte någon som är så intresserad av att syssla med föreningsarbetet i sig, grundtanken med föreningen är att hålla på med slöjd. Och genom ett rationellt arbetssätt minskas det tråkiga föreningsarbetet effektivt. Att försöka kontakta föreningen på telefon är inte aktuellt, det finns inget nummer att ringa. De aktiva har helt enkelt inte möjlighet att svara i telefon när det gäller föreningsfrågor, vill de oss något får de kontakta oss via mail konstaterar informant 1. De är alla yrkesverksamma och har inte möjlighet att vara kontaktbara på telefon, i sin ideella roll.

Den platta och informella strukturen i föreningen kommer sig av att grundarna har sett sig som jämbördiga och snarare kommunicerat som ett kompisgäng än som en styrelse. Informant 1 påpekar att det inte fanns någon gammal historia, gamla roller eller gamla ansvarsfördelningar att ta hänsyn till, som en bidragande faktor till den öppna och platta strukturen som ännu råder i föreningen. Men, informant 1 ser att det inte kommer att fungera i längden. Lite förningar kom i höstas när ett tillfälligt manfall i styrelsen visade hur sårbart det är att inte ha en tydlig ansvarsfördelning och fler personer att lita till.

– Just nu, säger informant 1, så fungerar det eftersom det fortfarande, till största del är vi som startade och definierade föreningen som sitter i styrelsen. Och hon medger att det är fasan, att inte våga tänka om, att tänka i nya banor om något inte fungerar. Nu handlar det framför allt att öppna upp och släppa in nya personer i styrelsen, något som precis har genomförts i samband med årsmötet i februari. Tanken och förhoppningen är att ha en liten omsättning i styrelsen och på så sätt hålla tankebanorna i ständig rullning, att inte hamna i ett låst läge bara för att man alltid har gjort på ett visst sätt, men än är det en bit kvar. Tack vare det öppna klimat som råder i styrelsen så sker en ständig kommunikation mellan medlemmarna om läget. Under hösten 2014 dök idéerna upp om både en arbetsgrupp, för avlastning och en valberedning, för att få in nya krafter upp i styrelsen. Två idéer som nu är omsatta i praktiken. Arbetsgruppen, helt nyligen och valberedningen som gjorde ett starkt arbete med att hitta nya krafter till styrelsen under våren.

2.2.3 Ledarskap

Att ordföranderollen hamnade på informant 1 var en naturlig utveckling menar hon själv, det var omkring henne sakerna utkristalliserade sig. Samtidigt som hon är tydlig med att alla i gruppen var delaktiga, hon vill inte på något sätt ta åt sig äran, men hon var navet som allt kretsade runt, alla kände henne. I sin profession är informant 1 egenföretagare och arbetar som projektledare och koordinator. Hon har ingen formell ledarutbildning, men arbetar dagligen med människors beteende. Hon ser sig inte som ledare, men gillar att arbeta i team och att arbeta med andra människor. Samtidigt så medger hon att hon är ganska otålig och därför ofta tar initiativet att driva igenom saker, att komma till resultat, att sammanfatta. Informant 1 tycker också att det är viktigt att försöka lyssna in de som inte gör sin röst hörd, att se alla. Att övriga styrelsemedlemmar sköter sina åtagande ser informant 1 som självklart, hon är inte inne och kontrollerar vad de gör. Men skulle något gå på tok säger hon ifrån och menar att det gäller att ha modet att våga.

2.2.4 Ideellt engagemang

Det råder en stor öppenheten, kommunikation och respekt för varandra inom styrelsen. Gruppen består av människor som kände varandra innan, mer eller mindre, och som under resans gång har fortsatt umgås, såväl privat som ideellt. För att få det ideella arbetet att fungera råder en ömsesidig respekt för varandras privata situation. Det är helt okej att säga, nej den här gången har jag inte möjlighet. Och viktigt att inte ta på sig arbete som man egentligen inte

riktigt känner att man orkar med. Känner man däremot att orken finns är det helt okej att springa med bollen, som informant 1 uttrycker det.

- Behövs det är det okej att ställa krav, även om det är ett ideellt arbete, säger informant 1, men på ett trevligt sätt. I en styrelse där alla är yrkesverksamma och de allra flesta har familj finns en förståelse för att orken inte räcker till alla gånger. Arbetet i föreningen är helt ideellt, inget arvode utgår till styrelsens medlemmar.
- Vi gör det för att det är kul, säger informant 1.

Informant 1 upplever att föreningen under senaste året, har hittat sin form, vuxit upp som hon själv uttrycker det. Och att nu är de både redo och har dessutom ett behov av att släppa in nya krafter i styrelsen. Några av grundarna har av olika anledningar lämnat föreningen. Den styrelse som 2012 bestod av fem grundarna, består idag av sex ordinarie ledamöter och fyra suppleanter, där de senare också bildar föreningens arbetsgrupp vars främsta uppgift är att avlasta styrelsen vid i inspirationskvällarna. I uppstarten av föreningen var en och samma person ansvarig för en inspirationskväll, med allt från bokning av ledare, till att ta betalt och koka kaffe. Efterhand har det visat sig att det blir lite för betungande för en person, att ideellt ordna, så nu försöker föreningen, med hjälp av arbetsgruppen att sprida ut ansvaret över fler personer.

Ett försök som fortfarande är i sin linda och informant 1 ser med spänning fram mot resultatet av arbetet. Arbetsgruppen är även ett försök att engagera de medlemmar som vill hjälpa till men som upplever styrelsearbetet som lite skrämmande och svårt, ett sätt att försöka sänka tröskeln, som informant 1 uttrycker det. Trots att arbetsgruppen kommer att ha ansvar för kvällarna verkar de inblandade inte känna samma press som den ordinarie styrelse medlemmarna, vilket är precis vad styrelsen hoppades på. Anledningen till att det fram tills helt nyligen har varit den ursprungliga gruppen i styrelsen menar informant 1 beror på att det har tagit dessa tre år att definiera vad förening faktiskt ska göra, de har prövat sig fram till dagens koncept, inspirationskvällar en gång per månad.

2.2.5 Kommunikation

För att kommunicera med medlemmarna har föreningen en hemsida, på hemslojden.org och en Facebook sida där både egna och andras slöjdaktiviteter läggs upp och där det är möjligt att via mail få kontakt med föreningen. Det finns inga pappersprogram och all kommunikation med medlemmarna sker via medlemsregistrets mail. Den naturliga kommunikationskanalen för föreningen då medlemsanmälan sker via webben. Föreningen har inte återkommande kommunikation utan skickar ut information när det behövs. På så sätt har föreningen inte förbundet sig till någon återkommande aktivitet som belastar styrelsen med arbete. Ett undantag finns och det är inslaget i Skåne förbundets gemensamma tidning för alla lokalföreningar i Skåne.

- Kommunikation är en viktig del i hur föreningen jobbar, både inom styrelsen och ut mot medlemmarna. Vad är det vi vill, vad förväntar vi oss och hur ska det vara? Säger informant 1. Mot medlemmarna kan kommunikationen ske mer fysiskt, det kan vara så enkelt som att få alla att städa undan efter sig eller ställ upp stolen när aktiviteten är genomförd.
- Att låta alla plocka stolen från vagnen istället för att låta de vara framme från början, säger informant 1, så när du kommer tar du din stol, vilket innebär att när du är klar så ställer du tillbaka den. Och på så sätt inkludera alla i aktiviteten, även det lilla momentet som annars värdarna ansvarar för, engagerar.

2.3 Stockholms läns hemslöjdsförening

Stockholms läns hemslöjdsförening är en förening grundad 1934. Idag har föreningen närmare 700 medlemmar. Föreningslokalen i Vasastan i Stockholm är mittpunkten för föreningens verksamhet. Ordförande i föreningen, informant 2, har varit medlem i föreningen sedan 2007 och ordförande sedan 2014. Dessförinnan var informant 2 vice ordförande i två år. Kapitlet bygger på informant 2 utsaga.

2.3.1 Introduktion

Stockholms läns hemslöjdsförening är drygt 80 år gammal och upptagningsområdet för föreningen är, precis som namnet säger, hela Stockholms län.

– Föreningen har inga lokalföreningar men några mindre organisationer är medlemmar och lokalföreningar känns inte som det första och mest logiska steget i nuläget, säger informant 2. Föreningen har närmare 700 medlemmar, en ökning med nästan 100 % de senaste tre åren. En ökning som informant 2 ser flera bidragande faktorer till, främst Hemslöjdens 100 års jubileum 2012 då många människor fick upp ögonen för hemslöjden och stockholmarna upptäckte att det fanns en slöjdförening i Stockholm, på hemmaplan. Mycket tack vare föreningens hemsida på hemslojden.org, menar informant 2. Precis som det digra kursprogrammet säkert också har en del i det ökade medlemsantalet. Slöjdklubben, hemslöjdsrörelsens barnverksamhet, har även den bidragit till de ökade medlemssiffrorna. De unga, ambitiösa föräldrarna vill ge sina barn bra saker, menar informant 2, men håller kanske inte på själva med slöjd och då är Slöjdklubben en utmärkt lösning.

Föreningen har ett stort programutbud med slöjdcaféer, prova på dagar, Slöjdklubben och ett antal olika kurser. Det mesta drivs helt i egen regi och i den egna lokalen på Idungatan i Stockholm.

– Kanske inte de mest ändamålsenliga lokalerna säger ordförande, men vi har alla fall en lokal! Några av kurserna är i samarbete med hemslöjdskonsulenterna och studieförbundet NBV. Den administrativa delen av att hantera aktiverna tar tid. Att kunna samarbeta med hemslöjdskonsulenterna och NBV underlättar arbete oerhört, menar informant 2. Under 2014 genomfördes ett 40-tal aktiviteter. Föreningen har stor konkurrens om deltagarna eftersom det finns många slöjdaktörer i Stockholm, men inser att de inte kan ta upp kampen om deltagarna genom exklusiva kurser och dyra kursledare utan har bestämt sig för att erbjuda en mötesplats för sina medlemmar och tillvarata medlemmarnas kunskaper.

Grunden i verksamheten är de slöjdcaféer som föreningen anordnar, en gång i månaden, varav ett på kvällstid och ett under eftermiddagstid, där det senare har blivit mycket uppskattat sedan starten i höstas (2014). Många av medlemmarna är äldre och varken vill eller kan ta sig ut under kvällstid. Ansvariga för aktiviteterna är medlemmar ur styrelsen. Ansvaret för det populära eftermiddagscaféet axlas av två av styrelsemedlemmarna, som har lagt mycket energi och engagemang på att få det att fungera. Informant 2 menar att det vore fint om de kunde hitta eldsjälar även till kvällscaféet, där ansvaret i dag cirkulerat mellan styrelsemedlemmarna, som nu har hamnat lite i bakvattnet då den mesta energin har lagts på eftermiddagscaféerna. Prova på verksamheten sker på lördagar, en gång i månaden, under terminstid. Kursledare hyrs in och det genomförs två aktiviteterna parallellt i föreningslokalen. Under aktiviteterna finns en värd, oftast någon från styrelsen, som sköter det praktiska, fixar fika, tar betalt, svarar på frågor osv. Till hösten är ambitionen att få igång kamratcirkel i föreningen, ett sätt att erbjuda medlemmarna att träffas under enklare former och att utnyttja de lokaler som föreningen har. Men precis som med övrig verksamhet kräver det att det finns någon som kan ta hand om den administrativa del som hör till.

Flera av de närmare 700 medlemmarna saknar föreningen födelseår på, men informant 2 uppskattar att genomsnittsnittsålder på medlemmarna är över 55 år. En del av medlemsbasen

är, menar informant 2, de traditionella hemslöjdstanterna. Dom som har bestämt sig för att vara medlemmar och som fortsätter att vara medlemmar, men som sällan syns på föreningens aktiviteter. Till skillnad från den nya sortens medlemmar, som informant 2 också ser i föreningen. De medlemmar som passerar igenom, går några kurser och sedan fortsätter vidare. I dag är det en mycket större genomströmning av medlemmar än tidigare. Familjerna i slöjdklubben hjälper till både att öka medlemsantalet och att sänka medelåldern i föreningen. Föreningen förvaltar ett stipendium som delas ut till unga slöjdare och för att få in lite yngre medlemmar i föreningen gör de en lite luring, som informant 2 uttrycker det, och ger alla som söker stipendium ett års medlemskap i föreningen. De flest går ur när de måste betala själva, men några stannar kvar.

2.3.2 Struktur

Styrelsen består av sju ordinarie ledamöter, tre suppleanter och två representanter för Stockholms läns landsting. I samband med årsmötet 2015 antogs nya stadgar, men årets val till styrelsen gjordes på de gamla. En nyhet, i och med de nya stadgarna, blir att nästa år omvandlas suppleanterna till ordinarie ledamöter.

– Vi räknar ju med att alla är arbetande själar som bidrar, så det är ingen idé att ha suppleanter säger informant 2. En förening med en historia att ta hänsyn till i det gemensamma föreningsarbetet, eftersom grunduppdraget skapades för drygt 80 år sedan. Styrelsen har en traditionell struktur där ordförande kan ta beslut på eget mandat om det krävs. Föreningens ambition är att genomföra minst 8 styrelsemöten per år och under 2014 genomfördes 12 möten, inklusive årsmötet.

Informant 2 menar att för att skapa en struktur i föreningen med ett fördelat ansvar mellan styrelsemedlemmarna krävs ett hårt arbete. Efter ett år på posten som ordförande har hon bara påbörjat det stora arbetet som krävs för att skapa en mer självgående förening som kan vila på fler ben än enbart föreningens styrelsemedlemmars insatser i verksamheten. Den arbetsfördelning som styrelsen idag saknar, håller på att utkristalliseras sig i och med informant 2 ansträngningar att fördela arbete och ansvar i styrelsen.

– Även om det är mycket arbete kvar, säger informant 2, innan föreningen är där. Dels är det ideellt arbete och dels har många av styrelsemedlemmarna suttit länge i styrelsen och är vana vid ett visst arbetssätt. Inom styrelsen försöker informant 2 ordna så att alla för styrelsen gemensamma handlingar ska läggas upp i Google drive. Här kan alla komma åt gemensamma dokument och även skriva i delar av dem. Ett nyligen påbörjar arbete som kräver respekt och tålmod för medlemmarnas olika förkunskaper inom den digitala världen. För många av styrelsemedlemmarna är dagens nätbaserade värld fortfarande ganska främmande och även skrämmande, att skapa förståelse för den digitala världen kommer enligt informant 2 att ta tid, så hon låter det ta tid.

Med en stor styrelsen, blir det ibland tungrovt att komma i mål. För att hantera det finns sedan en tid tillbaka ett arbetsutskott, bestående av ordförande, vice ordförande och sekreterare, med förhoppning att få ett bättre flöde i styrelse arbetet. Informant 2 ser att nästa steg för styrelsen är att också tänka mellan mötena, att faktiskt gå hem på sin kammare och tänka på hur en fråga ska lösas. Trots att styrelsen är stor upplever informant 2 att vissa kompetenser saknas, till exempel grafisk kompetens till medlemstidningen- en tjänst som föreningen idag köper in. Viljan är att få en större administrativ kompetens i styrelsen, idag är de flesta medlemmarna görare, som ordförande uttrycker det. Men tid har inte funnits för att sätta ihop en lista på vilka kompetenser som behövs.

2.3.3 Ledarskap

Informant 2 tecknar en bild av en gammal förening som de senaste åren fått en nystart, med ökande medlemsiffror som positiv följd. Informant 2 tar vid efter en tidigare ordförande som hade ansvar för ett flertal uppgifter i förening och ser nu som sin uppgift att arbeta för att

sprida ut ansvarsområdena i hela styrelsen. Potential finns då styrelsen består av elva personer, i största laget att rodda runt enligt informant 2, men hanterbart. Skulle informant 2 få bestämma själv skulle den vara lite mindre, men berättar att styrelsen som helhet känner att det även fortsättningsvis behöver vara en styrelse i den nuvarande storleken. Informant 2 strävar efter att skapa en organisation med transparens, genomsynlighet och tillgänglighet. t.ex. genom att ha föreningens dokument tillgängliga för alla i molnet. Trots denna önskan om att vilja sprida ut arbetsuppgifterna över styrelsen, är det många av uppgifterna som fortfarande ligger hos informant 2. Informant 2 har en tåt, som hon själv uttrycker det, i nästan varje del av styrelsearbetet. Föreningen har under en period, hösten 2014, varit utan sekreterare, vilket märks på den administrativa sidan. Det mest väsentliga arbete görs, men inte mer.

– Det ideella arbete har jag med sig sedan modersmjölken, säger informant 2, med föräldrar som var aktiva föreningsmännskor. Själv har hon varit ideellt engagerad sedan skolåren och det ena ideella uppdraget har avlösts av ett annat, där några har inneburit att hålla i ordförandeklubban. Professionellt arbetar informant 2 med kommunikation och pedagogik, som kommunikatör, kursledare och museipedagog.

– Att arbeta som ledare i en ideell organisation kräver mod, säger hon, både att styra upp om något går fel precis som att mod krävs för att våga släppa taget, även som ordförande. Som ordförande ser hon att alla i styrelsen har ett gemensamt ansvar för att helheten ska fungera och arbetar gärna med tydliga ramar som styrdokument och verksamhetsplan. Där informant 2 ser det senare som en möjlighet att lösa uppgifter även om riktlinjer inte finns i stadgarna.

2.3.4 Ideellt engagemang

Fram till och med 2012 fick föreningen ett årligt bidrag från Stockholms läns landsting, men i samband med en översyn av kulturförvaltning avvecklades allt bidrag under en två årsperiod. Föreningen är idag självbärande så när som på ett projektbidrag under 2014 för att genomföra barnverksamheten Slöjdklubben. Hyran på lokalen finansieras av medlemsavgifter och aktiviteterna bär sig själva. I samband med att föreningen förlorade sitt landstingsbidrag upphörde all tidigare arvodering till styrelsemedlemmarna omedelbart, för att föreningen överhuvudtaget skulle ha möjlighet att överleva.

Sedan två år är föreningen drivande i ett nätverk, nätverk hemslöjd Stockholm. En idé som tändes vid ett av Hemslöjdens medlemsmöten, där föreningen tillsammans med föreningen Svensk Slöjd samtalade med länets hemslöjdskonsulenter om en gemensam framtidsvision. Från att tidigare haft en icke tillvaro med hemslöjdskonsulenter blev detta möte en nystart för ett samarbete i slöjd i länet. En process som i uppstarten handlar om att börja prata med varandra och lära känna varandra. Nästa krets, som informant 2 benämner den, i föreningsarbetet är den krets av medlemmar som har anmält intresse att delta mer aktivt i föreningsarbetet, det nyetablerat samarbete med länets hemslöjdskonsulenter och de personer som finns i nätverket Slöjd Stockholm, där föreningen är drivande. Informant 2 ser att det finns intresserade människor som vill engagera sig, men frågan är hur föreningen kan locka in dem så att känna sig hemma i föreningsstrukturen. Den arbetsgrupp som idag finns och som ansvarar för eftermiddagscaféerna, består av två personer, men informant 2 ser gärna att den utvidgas med tre, fyra personer. Hon ser också att det vore bra att få till en likande grupp för kvällscaféerna så att styrelsen avlastas. Samtidigt som hon tycker att det är viktigt att styrelsen är ute i verksamheten och träffar medlemmarna. Det finns många tankar och idéer på presumtiv verksamhet, den stora utmaningen ligger i att skapa en struktur där nästa krets i föreningen, de utanför styrelsen, kan engageras och bidra med en ideell insats.

2.3.5 Kommunikation

Kommunikation är viktigt för informant 2 som just har sett till att medlemstidningen har gått från att komma ut två gånger per år till fyra gånger per år.

– Medlemstidningen är det konkreta beviset på att man är medlem, säger informant 2 och därmed mycket betydelsefull. Informant 2 jobbar mycket med kommunikation, både inom

styrelsen och ut i föreningen. Kommunikationen idag sker genom föreningens sida på hemslojd.org och genom föreningens medlemstidning, Handaslöjd. Föreningens webbansvarige, i det här fallet informant 2, håller hemsidan är uppdaterad och här finns information om kommande och pågående aktiviteter och den är kopplade till Hemslojdens kalendarium, slöjdkalendern. Till de medlemmar som har lämnat sin mailadress till föreningen, skickas nyhetsbrevet Slöjdpuffar, ut en gång per månad. I föreningens verksamhetsplan finns en detaljerad kommunikationsplan med strategier för hur föreningen ska nå ut med verksamheten. Under en period fanns även en kommunikationsgrupp (ordförande och sekreterare) i styrelsen, men som en följd av att föreningen har varit utan sekreterare en tid är den gruppen vilande. Trots att föreningen enbart syns i media med mail- och gatuadress ringer ändå telefonen i lokalen, den dagen då intervjun sker.

– Vi marknadsför inte det här numret längre, säger Informant 2, men ändå ringer folk. Numret hänger kvar sedan föreningen hade en hemslojdskonsulent anställd på deltid i lokalen, tjänsten försvann 2011.

Föreningslokalen är den naturliga mötesplatsen för såväl medlemmar som för styrelsen.

– Här springer vi på varandra allt som oftast, säger informant 2 och ser det som ett led i att lära känna varandra utanför själva styrelsearbetet. Visst vore det roligt att ses i en planerad aktivitet, men orken räcker inte alla gånger och då är det skönt att veta att vi ändå ses i föreningslokalen, menar informant 2. Men att ha en egen föreningslokal innebär också ett stort ansvar för föreningen och styrelsen. Hyra måste betalas och ett visst underhåll följer.

2.4 Analys

Syftet med undersökningen är att ta reda hur ledarskapet i föreningarna utövas samt vilka faktorer inom ledarskapet och i föreningen som har betydelse för medlemmarnas engagemang i hemslojdsföreningar. Nedan analyseras resultaten av undersökningen med hjälp av Alvesson & Ydén (2000) påståenden som verktyg. Påståenden att använda är hur ledarens handlar, hur den sociala relationen mellan ledare och medarbetare ser ut och hur den organisationskulturella kontexten ser ut⁶.

2.4.1 Ledarens handlande

I Malmö ser sig informant 1 som vilken ledamot som helst i styrelsen och menar att alla i styrelsen delar på ansvaret och beslut tas tillsammans. I vissa situationer ikläder hon sig ändå, omedvetet, rollen som ledare för att gruppen ska komma till beslut. En liknande situation som Dym & Hudson (2005) beskriver med ledaren som ansåg att den gemensamma insats som hon själv frammanade vara ett resultat av att slutföra en uppgift. Här hänger ålder på förening och relationen mellan ledare och medlemmar nära samman eftersom medlemmarna i styrelsen tillsammans har startat föreningen och var bekanta sedan tidigare. En relation, där alla kunde anses som jämbördiga utan någon inbördes hierarki, fanns redan vid uppstarten av föreningen och relationen var redan från start på lika villkor. Ordförande rollen blev mer av en formalitet.

I fallet Stockholm har informant 2 inte själv varit delaktig i skapa föreningens struktur. Hon har tagit över tidigare ansvarsfördelningar, som har inneburit ett stort ansvarsområde. Kontexten, som enligt Alvesson & Ydén (2000) är en bidragande orsak till ledarskapet, påverkar i fallet Stockholm informant 2 handlande, hon måste hantera ärvda ansvarsområden. Yukl (1994) menar att ledarskapet påverkas mer av relationer mellan människor än av strukturer, stadgar och principer. Ett påstående som i Stockholm inte är riktigt stämmer. Inte

⁶ Det fjärde och sista påståendet, hur medarbetarna tolkar och förhåller sig till ledarens handlande, används inte i analysen eftersom medlemmarna inte kommer till tals i undersökningen.

ännu. Ett år efter informant 2 övertagande av ordförandeposten styr den tidigare ansvarsfördelningen fortfarande större delen av ledarskapet. Att så är fallet beror förmodligen på skillnaden i arbetstid mellan en ideell förening och en vinstdrivande verksamhet, Yukls påstående är baserat på en vinstdrivande verksamhet. Arbetstiden i en ideell förening är betydligt mindre än i ett vinstdrivande företag. Det tar därför längre tid för ledarskapet att påverkas av relationerna mellan ledare och medlemmar i en ideell förening.

Enligt Sveningsson & Alvesson (2011) är det viktigt att se till detaljerna för att förstå hur ledarskapsprocesserna växer fram. En analys av informant 1 agerande visar på sätt som kan tolkas som ledarskap genom att hon sammanfattar, att hon säger ifrån och att hon når beslut. Informant 2 beteende att stämna av och att vara delaktig i verksamheten visar även det på ledarskap enligt ovanstående. Även beteendet att påverka en grupp för att nå gemensamma mål är liktydigt med ledarskap menar Abrahamsson & Andersson (2005). Ett påstående som stämmer in på båda informanterna.

2.4.2 Den sociala relationen

Förändring av ansvarsfördelning i Stockholm inverkar förmodligen på relationerna mellan ledare och medlemmar. Från att tidigare haft en ledare med ansvar för en stor del av verksamheten, vill informant 2 fördela arbetsuppgifterna över fler personer för att få en jämnare arbetsbörda. Hur det påverkar relationen mellan ledare och medlemmar går enbart att få svar på om medlemmarna får uttrycka sina funderingar kring detta. För ledarens del, informant 2, blir konsekvensen att försöka få fler personer att ta ansvar för föreningens verksamhet, ett läge som kräver en aktiv handling.

Ledarskap utgörs inte enbart av en person, menar Sveningsson & Alvesson (2010), utan skapas tillsammans av ledare, medlemmar och kontexten. Vidare anser Sveningsson & Alvesson att de inblandade parterna gemensamt måste klargöra vad som förväntas av såväl ledare som av medlemmar. I det ideella arbetet blir det viktigt att tydligt klargöra vad som förväntas och som informant 1 uttrycker att det är okej att ställa krav även om det är ett ideellt arbete. Eller som att ta sig tiden och fundera över föreningsfrågor trots att styrelsemötet är slut, som informant 2 önskar.

Relationen mellan ledare och medlemmar i Malmö karaktäriserades ursprungligen av en vänskapsrelation. Över tid har förändringar skett i verksamheten, nya personer har tillkommit och gamla har försvunnit. Det som från början var en verksamhet som byggts upp med gemensamma värderingar och krafter utsätts nu för de prövningar som det innebär att möta nya människor, nya relationer. Det som enligt informant 1 tidigare har fungerat friktionsfritt utsätts nu för nya prövningar och även ledarskapsrollen som fram till nu varit lågmäld. Enligt Dym & Hudson (2005) så är förhållandet mellan ledare och medlemmar en pågående process som medverkar till att förhållandet ändras över tid och att parterna färgas av varandras åsikter och beteende. Gruppen som startade verksamheten Malmö är därför inte densamma idag som när den startade för tre år sedan, även om det är samma personer.

Båda informanterna ansåg kommunikation som betydelsefull för kontakten mellan föreningen och medlemmarna vilket indikerar en stor medvetenhet kring den sociala relationen. En relation som flera av forskare (Yukl 1994, Abrahamsson & Anderson 2005, Dym & Hutson 2005, Sveningsson & Alvesson 2010) anses som grunden till ledarskap.

2.4.3 Den organisationskulturella kontexten

I Stockholm vilar föreningen på gamla ansvarsfördelningar och det krävs stora insatser från ledaren för att skapa en förändring i strukturen, även om samarbetet mellan medlemmarna och ledaren fungerar tillfredställande. Vid implementering av nya webbaserade system som "molnet" upplever delar av styrelsemedlemmarna ett motstånd till förändringen på grund av oerfarenhet. Vilket innebär att det blir en förändring och process som tar tid att genomföra.

Något som informant 2 tror beror på, till viss del, av medlemmarnas ålder. Att informant 2 också låter processen ta tid skapar ett förtroende hos medlemmarna och i gengäld får informant 2 lojalitet och engagemang i utbyte i enlighet med Svenningsson & Alvessons tankar om efterföljare (2010). Malmö som är en nystartad förening 2012 har satt sina egna ramar för verksamheten och förhåller sig till regler som de själva står bakom. Ledarens kvalitéer och organisationens behov är därmed skapade i samförstånd och påverkar troligtvis ledarskapet på ett positivt sätt. Dym & Hutson (2005) menar att det behöver finnas en överensstämmelse mellan ledare och organisation för att ledarskapet ska fungera. Ett väl fungerande samspel mellan parterna förstärker den positiva inverkan på ledarskapet (Dym & Hutson, 2005), något som stämmer väl överens med föreningen i Malmö.

En del av den organisationskulturella kontexten i Stockholm är medlemmarnas ålder, som i jämförelse med Malmös medlemmar är högre. I Stockholm betyder det att det finns en större frihet vad gäller disposition av tiden för möten och aktiviteter, medan föreningen i Malmö behöver förhålla sig till att alla medlemmar är yrkesarbetande och tiderna för aktiviteter och möten behöver anpassas efter det. Efterföljarna, medlemmarna, medverkar på så sätt till hur ledarskapet utövas enligt Svenningsson & Alvesson (2010).

Förändringen av strukturen i styrelsen i Malmö där suppleanterna bildar en arbetsgrupp som ansvarar för inspirationskvällarna kan på sikt bidra till en uppåtgående spiral för föreningen och med ett ökat aktivt engagemang för medlemmarna (Dym & Hutson, 2005). En positiv effekt som kan skapa mer energi och engagemang i föreningen, då styrelsen avlastas med arbete och fler medlemmar blir engagerade. Något som kan jämföras med Stockholm som också nyligen har genomfört en förändring i strukturen då alla tidigare suppleanter nu är ordinarie ledamöter. En arbetsgrupp har initierats för en aktivitet och förhoppningsvis kan det även i Stockholm bidra till såväl en avlastning för styrelsen som ett ökat engagemang bland medlemmarna.

Mellan föreningen i Malmö och föreningen i Stockholm finns både likheter och skillnader i den organisationskulturella kontexten. Likheter som en arbetsgrupp för att avlasta styrelsen och därmed en vilja att skapa en jämnare arbetsfördelning i föreningen. Skillnaden i ålder hos föreningarna och ålder hos medlemmarna samt skillnad i att arbeta efter egna eller andras strukturer i föreningen.

2.4.4 Faktorer som påverkar

I ovanstående analys framträder vissa mönster och begrepp som mer tydliga än andra. Ledarskapet och arbetssättet i föreningarna påverkas av hur gamla föreningarna är. Verksamheten är till viss del kopplad till medlemmarnas ålder som inverkar på möjligheten att bedriva ideellt arbete. Medlemmarnas ålder samt förändringstakten hos föreningen kan sättas i relation till tiden som finns till förfogande. Till vilken grad medlemmar väljer att engagera sig kan kopplas till vilket ansvar som krävs till ett visst arbete. En annan omständighet indikerar att kontakten mellan ledare och medlem är viktig. Följande faktorer som kan därför ses påverka medlemmarnas engagemang,

- föreningens och medlemmarnas ålder
- tid
- graden av ansvar
- kontakten mellan ledare och medlemmar

Faktorerna påverkar hur medlemmarna engagerar sig i föreningen och samma faktorer påverkar också hur det är möjligt att utöva ledarskap i en ideell förening.

3. Diskussion

Som tidigare påpekats bör inte ledarskapet ses som en isolerad händelse, utan ses i ett större sammanhang, med flera delar. För att förstå hur ledarskap utövas inom hemslöjdsföreningar har sambandet mellan ledarskapet, medlemmarnas engagemang och föreningen undersökts närmare. Undersökningen har också identifierat fyra faktorer som påverkar medlemmarnas engagemang i verksamheten. För att få ytterligare dimensioner på ledarskapet och hur det påverkar engagemanget i förening kan dessa faktorer: ålder på förening respektive på medlemmar, tid, graden av ansvar och kontakten mellan ledare och medlemmar, sättas i relation till var i förändrings- och förnyelseprocessen som organisationen befinner sig (Nygren, 2012). Nedan förs en diskussion utifrån respektive faktor.

3.1 Ålder på föreningen respektive medlemmarna

Kontexten mellan de båda föreningarna skiljer sig markant när det kommer dels till ålder på föreningen, Malmö är en nyetablerad förening med sina 3 år medan Stockholm är en betydligt äldre förening med sina 80 år och dels vad gäller ålder på medlemmarna i respektive föreningen, den förra med en medelålder under 55 år och i den senare är medelåldern över 55 år. Vid en jämförelse med den övergripande organisationen, Hemslöjden, som är över 100 år gammal och där 3/4 av medlemmarna är över 55 år. Ovanstående kan ses som en anledning till att ledarnas handlande skiljer sig från varandra. I Stockholm behöver hänsyn tas till den befintliga strukturen med ärvda ansvarsfördelningar, här tilldelades informant 2 ett stort ansvarsområde vid övertagandet av ordföranderollen. Informant 2 menar också att vid implementering av nya rutiner som innehåller databaserade element behöver att stor hänsyn tas till medlemmarnas förkunskaper. Jämfört med Malmö där styrelsen själva har satt ramarna för verksamheten och ordföranderollen fram tills nu varit mer en formalitet än en funktion. Medlemmarnas ålder kommer framför allt in i hur det är möjligt att förhålla sig till tiden, att inte vara yrkesverksamhet skapar många gånger en större frihet till delaktighet, som att vara värd för ett eftermiddagscafé. I Malmö sker alla aktiviteter efter arbetstid för att medlemmarna ska kunna delta.

En organisations ålder påverkar var i förnyelse- och förändringsprocessen den befinner sig. Intressant här är att först lyfta in Hemslöjden i modellen. Hemslöjden tog 2012, efter 100 år av verksamhet, steget från det trygga administrativa delen av modell steget mot förnyelse. Ett steg som även föreningen i Stockholm ligger i startgroparna för att ta. Efter att i många år ägnat sig åt förvaltning av verksamheten försöker föreningen nu ta sig ur det trygga hörnet och skapa förnyelse i sin organisation. Detta som motsats till Malmö som snarare är på väg in i administration och förvaltning. Föreningen är så pass ny att den ännu inte har hunnit igenom hela förnyelse- och förändringscykeln. I Malmö finns dock redan en medvetenhet och även en rädsla för det som i modellen kallas för administration.

3.2 Tid

Hemslöjden menar att det finns en tröghet i att bedriva ideellt arbete, att processer tar längre tid än inom affärsinriktade organisationer. Styrelsemedlemmarna har ofta flera roller, som in sin tur tar tid. I Malmö påverkas tiden av att alla i styrelsen är yrkesverksamma och de flesta har en familj, att ge av sin tid till det ideella arbetet i föreningen kräver en prioritering från medlemmarna. Även i Stockholm är tiden en faktor som påverkar. Det förändringsarbetet som informant 2 vill ha till stånd, att sprida ut arbetsuppgifterna på fler personer, tar lång tid eftersom styrelsen träffas en gång per månad. Informant 2 önskan om att alla behöver tänka mellan möten, är ett sätt att skynda på processerna. Tiden som faktorn berör även relationen

mellan ledare och medlemmar, tiden det tar att lära känna varandra och tiden det tar att skapa förtroende. Föreningen i Malmö startades av en grupp som redan tidigare var bekanta med varandra, men där sammansättningen av gruppen nu har förändrats och nya personer har kommit in i styrelsearbetet. Tiden påverkar även i hög grad vilka aktiviteter om föreningarna har möjlighet att genomföra, för att orka behövs aktiviteten anpassas efter tiden. Resultatet av Pérez Pérez & Wentzel studie (2005) visar på samma sätt en tidsbrist som ofta resulterade i stillastående verksamheter.

Tiden som faktor, hur mycket tid människor avsätter till det ideella arbetet, påverkas av var i förnyelse- och förändringsmodellen som en förening befinner sig. Har en förening passerat alla stadier och befinner sig i förvaltningsstadiet, som Stockholm, så krävs det mycket tid att gå vidare, tiden det tar för att skapa förståelse för varför en förändring bör ske, tiden det tar att engagera människor för att genomföra förändringen, tiden det tar att skaffa resurser till förändringen och den tid som det sedan kommer att ta för att åter igen gå igenom de olika stegen av förändrings- och förnyelseprocessen. Till skillnad från Malmö som nu är på väg att hitta formen för verksamheten och för en stund kan ägna sig åt administration.

3.3 Graden av ansvar

Hemslöjdens vill arbeta för att fördelningen av ansvaret sprids över fler medlemmar, men ser att idag har styrelsemedlemmarna många gånger flera roller som innebär en större grad av ansvar. I Malmö kan den nyinrättade arbetsgruppen ses som ett försök att fördela ansvarsfördelningen. Informant 1 blandar sig inte i vad övriga styrelsemedlemmar arbetar med, ett förtroende som troligtvis grundar sig i den gemensamma processen att bilda föreningen. Vilket ansvar en medlem tar beror även av vilket ansvar den tillåts ta och vill ta, precis som det från ledarens håll beror av vilket ansvar ledaren är beredd att ge. Något som kan tolkas som efterföljarskap enligt Sveningsson & Alvesson (2010). I Malmö överläts en del av ansvaret för de praktiska delarna, som möblering av lokalen, till deltagarna. I samma förening tar nu arbetsgruppen över ansvaret för inspirationskvällarna. Motsvarande sker i Stockholm där en arbetsgrupp finns för eftermiddagscaféerna. Informant 2 tar över efter en företrädare som hade ett stort ansvarsområde, och arbetar nu med att fördela ut ansvaret på övriga styrelsen, i den rådande kontexten finns ärvda förväntningar och fördelningar som påverkar relationerna.

Graden av ansvar beroende på och varierar med var i modellen föreningen befinner sig. I uppstarten av en förening vilar ansvaret på ett antal eldsjälur som lägger mycket kraft och energi på verksamheten, alla inblandade har ett stort ansvar. När föreningen så övergår till en mer organiserad form ökar behovet av flera aktivt engagerade som delar på ansvaret. Både den produktiva delen och den administrativa delen av modellen kräver en hög grad av ansvar. Vilket medför att såväl föreningen i Malmö som föreningen i Stockholm har ett stort behov av att medlemmarna erbjuder sig att ta del av ansvaret. Det innebär också att verksamheten och ledarskapet behöver ha förmåga att hantera fler aktiva medlemmar. Något som inte är så lätt alla gånger i ideella föreningar. I Stockholm finns personer som vill engagera sig mer i verksamheten men styrelsen har av flera olika anledningar, bland annat tidsbrist inte haft möjlighet att skapa en struktur som klarar av att hantera fler aktiva medlemmar.

3.4 Kontakt mellan ledare och medlemmar

Den demokratiska processen, att ha roligt tillsammans och att öka engagemanget hos medlemmarna till ett mer aktivt deltagande ser Hemslöjden som viktigt och en kommunikator finns i verksamheten för att förbättra kontakterna både inåt och utåt i organisationen. Hur viktig kontakten inom och utom föreningarna är avspeglas också i de både föreningarnas tydliga medvetenhet kring kommunikation. I Stockholm arbetar föreningen med breda kontaktytor, dels kontaktnät i länet, föreningens kommunikationsplan, föreningen är drivande

i ett nätverk samt den kontakten med medlemmarna. I Malmö sker kommunikationen främst med de befintliga medlemmarna.

Beroende vilka personer som finns med under en organisations arbete skapas, bibehålls och/ eller avslutas kontakterna mellan ledare och medlemmar. Relationer mellan människor förändras över tid och kan bero av var i förändrings- och förnyelseprocessen en förening befinner sig. Befinner sig föreningen i ett uppstartsläge, som Malmö, eller förvaltningsläge på väg mot förnyelse, som Stockholm?

4. Slutsatser

Utgångspunkten för uppsatsens undersökning har varit ledarskap och engagemang i ideella verksamheter. Men att vara ledare och att utöva ledarskap i en ideell verksamhet innebär inte alltid att man ser sig som ledare, även om man har den rollen och agerar i enlighet med den. Att undersöka ledarskapet och finna de faktorer som påverkat detsamma, har varit en utmaning då medvetenheten om den egna rollen och dess påverkan inte har varit uppenbar i de genomförda fallstudierna. Och är man medveten om sin roll kan det ändå vara svårt att förklara hur man upplever sig själv i den rollen, att sätta ord på sin roll och på sitt ledarskap. Även att förstå att den egna rollen i verksamheten påverkar alla inblandade på ett eller annat sätt.

Trots svårigheten att undersöka ledarskapet visar resultaten att de båda informanterna uppvisar beteenden som kan tolkas som ledarskap. Enligt Dym & Hudson (2005) kan ledarskapet betraktas som samverkan mellan flera personer, vilket stämmer in på hur de båda informanterna beskriver sina styrelser, alla ska vara delaktiga. Ett agerande som även Alvesson & Sveningsson(200?) tolkar som ledarskap. Pérez Pérez & Wentzel (2005) resultat som visar att ledare i ideella organisationer många gånger saknar erfarenhet och tidigare kunskaper stämmer inte de här två fallen, eftersom båda informanterna har tidigare erfarenheter av ledarskap. Men det är möjligt att ett sådant resultat skulle komma fram vid en större undersökning av ledarskapet inom hemslöjdsrörelsen.

De båda informanterna visade upp gemensamma drag, som tidigare erfarenheter som ledare, ett starkt intresse för kommunikation samt en vilja att fördela ut ansvaret bland medlemmarna. Föreningarna och kontexten visade däremot på stora skillnader, som ansvarsfördelning samt ålder på förening och medlemmar. De fyra faktorer som har framkommit i undersökningen, ålder på förening och medlemmar, tid, graden av ansvar och kontakten mellan ledare och medlemmar, påverkar alla varandra. Tiden är sannolikt den faktor som påverkar både ledarskapet och engagemanget allra mest, naturligt kan tyckas i en ideell förening, men inget som poängteras inom forskningen. Men med grundsynen att ledarskapet bör ses som mycket individuellt så känns det inte viktigt att belysa en speciell faktor. Det blir viktigare att se till varje specifikt fall och där lyfta fram de faktorer som kan anses påverka i respektive fall.

Min förhoppning med undersökningen är att ge ett verktyg till ideella föreningar för att kritiskt granska sin egen verksamhet och det egna beteendet. Där det första steg innebär att skapa förståelse för hur ledarskapet både påverkar och påverkas av medlemmarnas engagemang.

5. Sammanfattning

Bakgrund till uppsatsen är min egen erfarenhet att som ledare i en ideell hemslöjdsförening försöka skapa engagemang i föreningen som sträcker sig utanför att bara vara medlem, att engagera medlemmar att aktivt delta i föreningens arbete. En undersökning av SCB (2009) bekräftar mina erfarenheter, knappt 6 % av föreningarnas medlemmar inom kultursektorn är aktiva inom föreningsarbetet. I mitt avslutande examensarbete på kandidatprogrammet ledarskap i slöjd och kulturhantverk, vid Göteborgs universitet undersöker jag förhållandet mellan ledare och medlemmar och vilka faktorer som påverkar det samma. Förhållningssättet i undersökning har varit att se på ledarskapet ur fler vinklar och att förstå att ledarskapet inte kan ses som en isolerad händelse utan behöver ses i ett större perspektiv. Ledarskapet beror av såväl ledare som av medlemmar och av kontexten där ledarskapet utspelas.

Syftet med undersökningen har varit att ta reda på vilka faktorer i ledarskapet och i föreningen som har betydelse för medlemmarnas engagemang i hemslöjdsföreningar. Målet har varit att öka förståelsen för ledarskapets påverkan på hemslöjdsföreningars verksamhet och medlemmarnas engagemang. Frågeställningarna för att nå fram till syftet och målet har varit följande,

- Hur utövar ledare inom hemslöjdsföreningar sitt ledarskap för att nå engagemang hos medlemmarna?
- Vilka faktorer påverkar medlemmarnas engagemang i hemslöjdsföreningar och hur påverkar de i sin tur ledarskapet?

Undersökningen har utgått från att relationen mellan ledare och medlemmar är viktig och att relationen påverkar ledarskapet. För att förstå ledarskapet finns det flera delar att syna närmare, dels hur ledaren handlar, dels hur den sociala relationen mellan ledare och medlemmar ser ut och även hur den organisationskulturella kontexten är utformad (Alvesson & Ydén, 2000 i Sveningsson & Alvesson, 2010). Genom att studera detaljerna i en ledarens beteende, de sociala processerna mellan ledare och medlemmar och hur organisationen och miljön runt omkring denna ser ut är det möjligt att förstå ledarskapet.

En förening kan ses som en verksamhet som uppstår ur ett kaos, ur ett behov och för att få en fungerande verksamhet krävs att kaoset organiseras och hittar en struktur. En förenings livscykel kan illustreras med en rörelse som går från kaos mot ordning och för att förnyelse inom förening ska ske behöver kaoset återskapas med jämna mellanrum för att hålla föreningen i rörelse och för att behålla föreningens ursprungliga värden. Men många gånger stannar en förenings rörelse av när strukturen för verksamheten har etablerats och föreningen ägnar sin energi åt att göra saker rätt mer än att göra rätt saker (Nygren 2010). Hur ledarskapet och engagemanget i föreningar påverkas beror även av var i ovanstående förändrings- och förnyelseprocessen som förening befinner sig.

Fallstudier av två hemslöjdsföreningar har genomförts, i Staden Malmös Hemslöjdsförening och i Stockholms läns hemslöjdsförening och respektive ledare (ordförande) i föreningarna har intervjuats. Som en bas för undersökningen skildras riksorganisationen för Sveriges hemslöjdsföreningar, Hemslöjden genom samtal med verksamhetschef och en kortare beskrivning av verksamheten. Enbart ledare i hemslöjdsföreningarna har intervjuats, vilket

innebär att tolkningar av ledarskapet är utifrån ledarnas perspektiv. Hade medlemmarna och deras synpunkter rymts inom ramen för arbete är det möjligt att resultatet hade blivit annorlunda.

Föreningarna som har legat till grund för fallstudierna visar på fler skillnader än likheter. Gemensamt för föreningarna är att de är verksamma i större städer, Malmö och Stockholm. Staden Malmös Hemslöjdsförening är ung förening med sina tre år jämfört med Stockholms läns hemslöjdsförening som är drygt 80 år. Föreningen i Malmö har färre medlemmar och en lägre medelålder än Stockholms förening. Ledarna, informant 1 och informant 2, visar även de på likheter och skillnader. De har båda tidigare erfarenheter av ledarskap, dock inte professionellt, menar att alla i styrelsen är delaktiga i föreningens arbete och båda informanterna anser att kommunikation inom föreningen är viktig och informant 2 menar att även kommunikation utåt är betydelsefull.

Analysen av ledarnas handlande visar att Informant 2 arbetar med ärvda ansvarsfördelningar och förväntningar då hon har gått in i en befintlig föreningsstruktur. Informant 2 ser som sin uppgift att se över den ojämna arbets- och ansvarsfördelning och skapa en jämnare arbetsfördelning inom styrelsen och medlemmarna, ett arbete som hon förstår kommer att ta tid. Till skillnad från informant 1 som själv är en av initiativtagarna till den förening som hon är verksam i och har också varit delaktig i att forma föreningens struktur. Informant 1 ser sig som vilken ledamot som helst i styrelsen och menar att beslut tas tillsammans i styrelsen. Informant 1 agerar dock på sätt som kan tolkas som ledarskap genom att hon sammanfattar, att hon säger ifrån och att hon når beslut. Informant 2:s beteende att stämma av och att vara delaktig i verksamheten visar även det på ledarskap.

En analys av relationen mellan ledare och medlemmar visar att båda informanterna ser kommunikation som betydelsefull för kontakten mellan föreningen och medlemmarna, vilket indikerar en stor medvetenhet kring den sociala relationen. En relation som flera av forskare (Yukl 1994, Abrahamsson & Anderson 2005, Dym & Hutson 2005, Sveningsson & Alvesson 2010) anses vara grunden till ledarskap. Kommunikation är något som även riksförbundet Hemslöjden värderar högt; en tjänst som kommunikatör inrättades i samband med förbundets jubileum 2012. När det organisationskulturella analyseras uppvisar båda föreningarna en nyetablerad arbetsgrupp för att avlasta styrelsen och en strävan att skapa en jämnare arbetsfördelning i föreningen. En markant skillnad mellan föreningarnas kontext är ålder på föreningarna och ålder på medlemmarna.

Undersökning visade på fyra olika faktorer som påverkade medlemmarnas engagemang i hemslöjdsföreningar, ålder på förening och medlemmar, tid, graden av ansvar samt kontakten mellan ledare och medlemmar. Dessa faktorer påverkar i sin tur hur det är möjligt att som ledare utöva ledarskap. Faktorerna har sedan satts i relation till var i Nygrens (2010) förändrings- och förnyelse process som föreningarna befunnits sig för att skapa ytterligare dimensioner av ledarskapet.

Föreningens ålder påverkar var i förnyelse- och förändringsprocessen den befinner sig. Staden Malmös Hemslöjdsförening som är den yngsta föreningen i undersökning är på väg in i administration, Stockholms läns hemslöjdsförening har under lång tid ägnat sig åt att förvalta sin verksamhet men är nu intresserade av att skapa förnyelse i verksamheten. Detta i jämförelse med riksförbundet Hemslöjden som 2012, efter 100 år av administration av verksamheten tog steget in i förnyelse. Tid är en ständigt närvarande faktor i ideellt arbete, tiden det tar för att skapa en förändring, tiden det tar att engagera människor och tiden det tar att skapa och upprätthålla relationer. Tiden påverkas av stegen av förändrings- och förnyelseprocessen.

Båda informanterna ser ett behov av att fördela ansvaret i föreningen. Problemet är inte att finna personer som vill ta ansvar utan är snarare kopplat till bristen på tid och att i föreningsstrukturen göra plats för fler aktiva medlemmar. I Malmö har den grupp som startade förening fram tills helt nyligen själva ansvarat för arbetet för att skapa en fungerande struktur innan nya medlemmar släpps in i arbetet och i Stockholm hade en tidigare ordförande ansvaret för övervägande del av arbetet. I uppstarten av en förening vilar ansvaret huvudsakligen på några eldsjälar, som i fallet Malmö. När en förening finner sin struktur är det möjligt att fler tar ansvar eller, som i fallet Stockholm att en person tar ett övergripande ansvar. Hur viktig kontakten inom och utom föreningarna är, avspeglas i de både föreningarnas och i Hemslöjdens tydliga medvetenhet kring kommunikation. Beroende på var en förening befinner sig i förändrings- och förnyelseprocessen förändras även relationen och kontakten mellan ledare och medlemmar.

Svaret på frågan om hur ledare inom hemslöjdsföreningar utövar sitt ledarskap för att nå engagemang hos medlemmarna, har varit svårt att nå. För att kunna svara på frågan, behövs en insikt om det egna ledarskapet vilket inte har varit helt klart i de studerade fallen. Att vara ledare innebär inte automatiskt att man har tänkt och reflekterat över sig själv i ledarrollen. Men analyserna av informanternas beteende visar med hjälp av de tre påståenden kring relationellt ledarskap att de utövar ledarskap. De resultat som kommit fram vad gäller hur ledarskapet utövas ger en indikation på hur utövandet av ledarskap sker i hemslöjdsföreningar och förmodligen i ideella föreningar över lag.

De faktorer, ålder på förening och medlemmar, tid, graden av ansvar samt kontakten mellan ledare och medlemmar, som framkom i undersökningen påverkar både ledarskap och engagemang och kan med stor sannolikhet även appliceras på andra ideella föreningar. Utan att göra en närmare analys kan troligtvis tid ses som den faktor som har den största påverkan på ledarskapet och engagemanget i det ideella arbetet.

Förhoppningsvis kan undersökningen vara ett verktyg för ideella föreningar som kritiskt vill granska sin egen verksamhet och det egna beteendet. Det första steget är att skapa förståelse för hur ledarskapet både påverkar och påverkas av medlemmarnas engagemang.

KÄLL- OCH LITTERATURFÖRTECKNING

Otryckta källor

Informant 1: Ordförande, Staden Malmös hemslöjdsförening. Intervju 21 april 2015.

Informant 2: Ordförande, Stockholms läns hemslöjdsförening. Intervju 22 april 2015

Informant 3: Verksamhetschef, Hemslöjden. Samtal 12 februari samt 27 maj 2015.

Tryckta källor

Abrahamsson, Bengt & Andersen, Jon Aarum (2005). *Organisation- att beskriva och förstå organisationer*. Malmö, Liber AB.

Ahrne, Göran, Boström, Magnus & Forsell, Anders (2004), Meningen med föreningen- Vad är frivilligt med frivilligorganisationer?. I Boström, Magnus, Forsell, Anders, Jacobsson, Kerstin & Tamm Hallström, Kristina (red)(2004), *Den organiserade frivilligheten*. Stockholm, Liber.

Courtney, Roger (2002). *Strategic Management for Voluntary Nonprofit Organizations*. London, Routledge.

Gustafson, Agneta (2006). *Normer och praxis 2: - en pilotstudie av redovisningen i 39 insamlingsorganisationer- fallstudier av tre ideella föreningar och deras redovisning*. Göteborg, Bokförlaget BAS.

Kvale, Steinar & Brinkmann, Svend (2014). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund, Studentlitteratur AB.

Lundström, Tommy & Wijkström, Filip (1997). The nonprofit sector in Sweden. I: Salamon, Lester M. & Anheier, Helmut K. (red.) (1997), *Defining the nonprofit sector. A cross-national analysis*. Manchester University Press, Manchester.

Dym, Barry & Hutson, Harry (2005). *Leadership in Nonprofit Organizations*. Thousands Oaks, Sage Publications Inc.

Nygren, Sven (2010). *Ledarskap i idéburna organisationer*. Stockholm, Liber AB.

Nämnden för hemslöjdsfrågor & Svenska Hemslöjdsföreningarnas Riksförbund (2010). *Hemslöjdens varumärkesplattform*. Stockholm.

Patel, Runa & Davidson, Bo (2011). *Forskningsmetodikens grunder. Att planera, genomföra och rapportera en undersökning*. Lund, Studentlitteratur AB.

Pérez Pérez, Maria & Wentzel, Harriet (2005). *Att styra frivilliga- går det?*. D-uppsats, Ekonomiska institutionen, Linköping.

SCB (2008) *Levnadsundersökningar*.

Svedberg, Lars, von Essen, Johan & Jegermalm, Magnus (2010). *Svenskarnas engagemang är större än någonsin. Insatser i och utanför föreningslivet*. Stockholm, Ersta Sköndal högskola.

Sveningsson, Stefan & Alvesson, Mats (2010). *Ledarskap*. Malmö, Liber AB.

Thiagarajan, K.M. (2004). *Missionary leadership: harnessing the Power of the Mission*. I: Ronald E. Riggio, Sarah Smith Orr (red.) (2004), *Improving leadership in nonprofit organizations*. San Francisco, Jossey- Bass.

Wikberg, Erik & Arnqvist Engström, Frida (2013), *Ser du löven för alla träd? Berättelsen om hur vi skapade ett kollektivt verk till Hemslojdens jubileumsutställning 2012 på Liljevalchs*. Stockholm, Hemslojdens förlag.

Yin, Robert K. (2014). *Case Study Research: Design and Methods*. Thousands Oaks, Sage Publications Inc.

Yukl, Gary (1994). *Ledarskap i organisationer*. Harlow, Pearson Education Limited.

(<http://www.hemslojden.org/om-hemslojden/historia/>) hämtat 2015-05-17

Verksamhetsberättelse (2014) <http://www.hemslojden.org/wp-content/uploads/2014/06/Verksamhetsberattelse.pdf> hämtat 2015-05-22

Rapport till Svenska Hemslojdsföreningarnas Riksförbund, SHR (2010), SKOP

Föreningsmaterial

<http://www.hemslojden.org/forening/stockholm-lans-hemslojdsforening/>
hämtat 2015-04-17

<http://www.hemslojden.org/forening/stadenmalm/>
hämtat 2015-04-17

<http://www.hemslojden.org/om-hemslojden/historia/>
hämtad 2015-04-28

