



Sveriges lantbruksuniversitet
Swedish University of Agricultural Sciences

Institutionen för ekonomi

Hur motiverar och behåller ideella organisationer sina funktionärer?

- En fallstudie av Friskis & Sveltis Uppsala

How do non-profit organizations retain and motivate volunteers? – A case study of Friskis & Sveltis Uppsala

*Madeleine Alexopoulos Fleur
Joakim Berglund*

Hur motiverar och behåller ideella organisationer sina funktionärer? – En fallstudie av Friskis & Sveltis Uppsala
How do non-profit organizations retain and motivate volunteers? – A case study of Friskis & Sveltis Uppsala

*Madeleine Alexopoulos Fleur
Joakim Berglund*

Handledare: Karin Hakelius, SLU,
Institutionen för ekonomi

Examinator: Richard Ferguson, SLU,
Institutionen för ekonomi

Omfattning: 15 hp

Nivå och fördjupning: G2E

Kurstitel: Självständigt arbete i företagsekonomi

Kurskod: EX0812

Program/utbildning: Ekonomi – kandidatprogram

Fakultet: Fakulteten för naturresurser och jordbruksvetenskap (NJ)

Utgivningsort: Uppsala

Utgivningsår: 2017

Serienamn: Examensarbete/SLU, Institutionen för ekonomi

Nr: 1078

ISSN 1401-4084

Elektronisk publicering: <http://stud.epsilon.slu.se>

Nyckelord: Funktionärer, motivation, rekrytering, ideella organisationer, bibehållande av funktionärer, volontär



Sveriges lantbruksuniversitet
Swedish University of Agricultural Sciences

Institutionen för ekonomi

Förord

Vi vill rikta ett tack till Friskis & Sveltis Uppsala, framförallt till Ingrid Hovstadius, Tina Berglund och Susanne Lagnebratt som ställde upp på givande intervjuer. Vi vill också tacka vår handledare, Karin Hakelius, med värdefull feedback under arbetets gång. Vi vill också tacka våra klasskamrater som ställt upp med korrekturläsning och uppmuntran.

Tack!

Madeleine & Joakim

Abstract

Keeping volunteers motivated and committed to non-profit organizations is essential due to the fact that they often depend on them for continued survival. Furthermore organizations over the world struggle to retain and motivate volunteers. However, volunteerism in Sweden tells a different story with its long and stable commitment with regards to volunteering among its citizens.

The purpose of this paper is to examine how a non-profit organization can both motivate and retain volunteers during an extended period of time and how volunteers perceive this. To fulfill said purpose, a qualitative research strategy using semi-structured interviews was conducted. The empirical data was gathered from interviews with volunteers from the organization Friskis & Svettis Uppsala.

A variety of motivational theories forms the theoretical framework used in this paper and includes: Ryan & Deci's use and definition of intrinsic and extrinsic motivation, Maslow's hierarchy of needs, Herzberg's two-factor theory and Hackman & Oldham's job characteristics theory.

The study suggests that a distinct and clear recruitment process has a positive impact on the retention of volunteers when their skills are matched with appropriate tasks. The study also suggests that a friendly and caring environment is instrumental in keeping the volunteers motivated during an extended period of time.

Sammanfattning

Denna studie syftar till att undersöka hur ideella föreningar arbetar för att motivera och behålla sina funktionärer samt hur funktionärerna upplever detta. Sverige är framstående inom sitt ideella engagemang medan större delen av världen funnit en problematik att engagera sina invånare. Studien görs på en svensk idrottsförening, Friskis & Svettis och avgränsar sig till att endast beröra Uppsalas förening.

Studien har en kvalitativ ansats där semistrukturerade intervjuer användes för att samla in empirin. Det empiriska underlaget är insamlat vid Friskis & Svettis Uppsala där verksamhetschefen samt två funktionärer intervjuades. En narrativ litteraturgenomgång genomfördes för att få en ökad förståelse av litteraturfältet kring ideella organisationer och engagemanget i dessa.

Det teoretiska ramverket som studien tillämpar berör motivationsteorier enligt: Ryan & Deci, Maslow, Herzberg et al samt Hackman & Oldham. Teorierna bekräftas utifrån den insamlade empirin. Det förekommer således inre och yttre motivation hos funktionärerna i föreningen. Empirin visar att funktionärerna anser att arbetet bidrar till självförverkligande. Det råder, utifrån empirin, inget missnöje av hygienfaktorer vid arbetsplatsen och motivationsfaktorerna genererar en ökad motivation hos funktionärerna. Sedermera sker en matchning mellan arbetare och arbete. Funktionärer kan således välja de uppdrag som passar denne bäst. Matchningen sker också utifrån föreningen då de kan omfördela tjänsterna när de anser att den sökande passar bättre till ett annat uppdrag.

Det som får majoriteten av funktionärerna att fortsätta engagera sig är den rekryteringsprocess som förekommer hos föreningen i Uppsala. Rekryteringsprocessen strävar efter att rekrytera funktionärer som kan upprätthålla den goda kvaliteten. Om föreningen istället tar in alla sökande mister de kvaliteten vilket också bidrar till att dess rykte försämrars. Det är således viktigt att föreningen inte rekryterar de funktionärer som inte uppfyller kraven för uppdragen. Med ett gott rykte kan funktionärer känna sig stolta av att arbeta inom föreningen och därmed fortsätta att engagera sig ideellt. Ett gott rykte ger upphov till att fler medlemmar engagerar sig. Motivationen hos funktionärerna vid Friskis & Svettis Uppsala präglas av en god arbetsmiljö samt att alla delar samma intresse, träning.

Innehållsförteckning

1 INTRODUKTION	1
1.1 BAKGRUND.....	1
1.2 PROBLEMFÖRMULERING.....	2
1.3 SYFTE OCH FRÅGESTÄLLNINGAR.....	3
1.4 AVGRÄNSNINGAR.....	3
1.5 UPPSATSENS STRUKTUR.....	3
2 METOD	4
2.1 KVALITATIV ANSATS.....	4
2.2 TILLVÄGAGÅNGSSÄTT VID INSAMLANDET AV EMPIRI.....	4
2.3 TILLVÄGAGÅNGSSÄTT VID INSAMLANDET AV LITTERATUR.....	5
2.4 TROVÄRDIGHET VID EN KVALITATIV STUDIE.....	5
2.5 KRITISK REFLEKTION OCH ETISKA ASPEKTER.....	6
3. TEORI	7
3.1 IDEELLT ARBETE.....	7
3.2 RYAN & DECI – INRE OCH YTTRE MOTIVATION.....	7
3.3 MASLOW – BEHOVSHIERARKI.....	8
3.4 HERZBERG – TVÅFAKTORTEORI.....	9
3.5 HACKMAN & OLDHAM – ARBETSDESIGNSTEORI.....	10
3.6 SAMMANFATTNING AV TEORI.....	11
4 EMPIRI	12
4.1 BESKRIVNING AV FALLORGANISATION.....	12
4.2 INGRID HOVSTADIUS, VERKSAMHETSCHEF, FRISKIS & SVETTIS, VÄDERKVARN.....	12
4.3 TINA BERGLUND, VÄRD VID FRISKIS & SVETTIS, EKEBY.....	15
4.4 SUSANNE LANGEBRATT, LEDARE VID FRISKIS & SVETTIS, VÄDERKVARN.....	16
5 ANALYS	19
5.1 INRE OCH YTTRE MOTIVATION.....	19
5.1.1 Ryan & Deci.....	19
5.1.2 Maslow.....	20
5.2 ARBETSDESIGN.....	21
5.2.1 Herzberg.....	21
5.2.2 Hackman & Oldham.....	22
5.3 SAMMANFATTNING ANALYS.....	23
6 DISKUSSION	24
6.1 INRE OCH YTTRE MOTIVATION.....	24
6.2 ARBETSDESIGN.....	25
6.3 STUDIENS BEGRÄSNINGAR.....	26
7 SLUTSATSER	27
REFERENSER	29

Figur- och tabellförteckning

Figur 1. Ideellt arbete i Sverige från 1992- 2014.....	2
Figur 2. Maslows Behovshierarki.....	8
Figur 3. Teoretisk sammanfattning.....	11
Tabell 1. Uppsatsens struktur.....	3
Tabell 2. Herzbergs tvåfaktorteori.....	9

1 Introduktion

I detta kapitel redogörs för bakgrunden till det valda ämnet. Sedan följer en problembeskrivning. Kapitlet avslutas med beskrivning av syfte, frågeställningar och studiens avgränsningar samt en beskrivning av uppsatsen struktur.

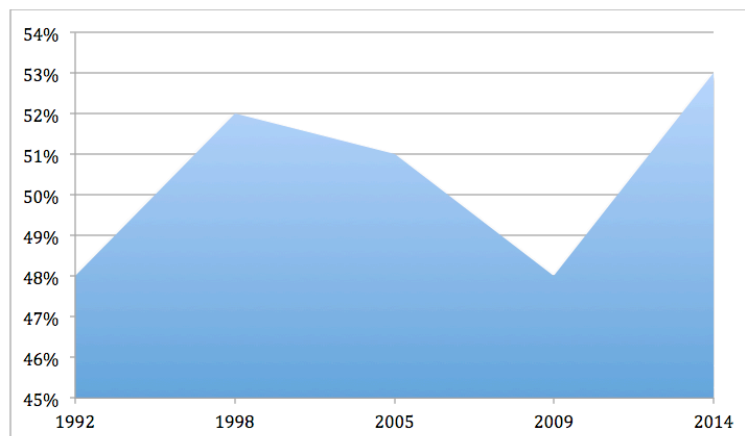
1.1 Bakgrund

Enligt Wijkström & Lundström (2002) förklaras uppdelningen av verksamheter genom två sfärer: näringslivet och ideella organisationer. De ideella organisationerna inbegriper såväl föreningar som stiftelser och politiska föreningar samt idrottsföreningar. Alla dessa hör till samma sfär men kan se olika ut i uppbyggnad av t.ex. stadgar.

Wijkström & Lundström (2002) har listat fem kriterier som organisationen ska uppfylla för att vara ideell. Dessa fem kriterier är internationellt gemensamma för att kunna jämföras över länder. Ett första kriterium är att föreningen ska vara *formell* och därmed ha en styrelse och stadgar som styrelsen upprättar. Det andra kriteriet är att organisationen ska vara *separerad från staten* och på så sätt vara privat. Att verksamheten *återinvesterar överskottet* tillbaka i organisationen och att det därmed inte sker någon vinstutdelning utgör det tredje kriteriet. I det fjärde kriteriet fastslås att organisationen själv ska kunna *kontrollera verksamheten* och därmed ha ett självstyre. Det femte och sista kriteriet som ska uppfyllas är att organisationen ska *bygga på bidrag*, antingen från staten eller från privatpersoner samt att den bygger på ideellt arbete. Enligt Skatteverkets hemsida (2017) ska en ideell förening även främja dess *medlemmars intressen* om inte intresset är av affärsmässig karaktär. Därmed kan en ideell förening inte vara både affärsmässig och ideell.

Vad är ideellt arbete? Definitionen som denna uppsats utgår från är frågeställningen som von Essen et al (2015) använder sig av i sin rapport där ideellt engagemang beskrivs som ett arbete som utförs på frivillig grund utan eller mot en symbolisk ersättning, exempelvis: styrelseuppdrag, funktionär, ledaruppdrag och hjälpinsatser.

När en individ arbetar ideellt, innebär detta att individen avsätter tid för att arbeta oavlönat (Grosse, 2006; www, Förening, 2017). Uppdragen kan skilja i omfång, vissa över en längre period och andra endast över en dag (www, Ideellt Arbete, 2017). I en rapport från Ersta Sköndal Högskola presenterar von Essen et al (2015) bland annat andelen av svenska folket som engagerat sig ideellt från år 1992 fram till år 2014. Under år 2014 engagerade sig 53 % av Sveriges vuxna befolkning, vilket är en ökning med 5 procentenheter sedan år 1992 när studien först gjordes (von Essen et al, 2015), (*se figur 1*). Det går att engagera sig ideellt inom det flesta områden t.ex. inom ekonomi, it eller idrott och av alla dem som engagerar sig är ca 20 % engagerade inom idrott (Grosse, 2006 www; Ideellt Arbete, 2017).



Figur 1. Ideellt arbete i Sverige från 1992- 2014. Källa: egen bearbetning från von Essen et al (2015).

Ryan & Deci (2000) beskriver motivation som när en individ känner sig manad att utföra en handling. En individ som är omotiverad saknar inspiration inför uppgiften medan en motiverad person har energi och en vilja att utföra uppgiften (Ryan & Deci, 2000). Hur motivation berör denna studie beskrivs mer ingående i kapitel 3.

En förening som många engagerar sig i är Friskis & Svettis, vilken är en idrottsförening som grundades år 1978 i Stockholm och som nu finns i hela Sverige med över en halv miljon medlemmar och 16 000 funktionärer som arbetar ideellt (www, Friskis & Svettis, 2017a).

1.2 Problemformulering

Det ideella engagemanget och den entusiasm individerna har som arbetar ideellt är en värdefull tillgång för ideella organisationer (Bang et al., 2013). Många teoretiker världen över hävdar dock att ideella organisationer står inför utmaningar med rekrytering av volontärer (Hager & Brudney, 2011; Ward & McKillop, 2011). Nencini et al (2016) menar också att det är svårt för organisationer att behålla engagemanget hos individerna inom de ideella organisationerna vilket även Yanay & Yanay (2008) lyfter fram som ett fundamentalt problem, d.v.s. att förlora volontärer.

En rapport av Machin & Paine (2008) visade att över hälften av de ideella organisationerna i Storbritannien upplevde någon form av utmaning under rekryteringen av volontärer. Ett par av problemen som organisationerna upplevde som mest problematiska var dels att rekrytera tillräckligt många volontärer, dels att hitta personer med de färdigheter organisationen efterfrågade (Machin & Paine, 2008). Svedberg et al (2010) menar dock att Norden är framstående inom ideellt engagemang av volontärer. De hävdar att Nordens, men framförallt Sveriges, engagemang är utmärkande i jämförelse med det internationella engagemanget (Olsson et al, 2005; Jeppsson Grassman & Svedberg, 2007; Svedberg et al 2010). Enligt von Essen et al (2015) engagerade sig ungefär hälften av Sveriges befolkning ideellt under år 2014, (*se figur 1*). Av dessa engagerar sig större delen av volontärerna inom idrottsföreningar, vilket också blir en stor och viktig resurs för föreningarna (von Essen & Wallman Lundåsen, 2016).

Ett problem som Hidalgo & Moreno (2009) påpekar är att 35 % av de som är registrerade i en ideell organisation slutar inom ett år. Internationellt sett har organisationer svårt att behålla den ideella arbetskraften under en längre period, Sverige har dock, som tidigare nämnt, ett

framstående ideellt engagemang. Friskis & Svettis Uppsala har 340 stycken ideellt arbetande funktionärer (Verksamhetsberättelse Friskis & Svettis, 2016). Deras mål är att fler medlemmar ska ta steget från motionär till funktionär.

1.3 Syfte och frågeställningar

Denna studie syftar till att undersöka hur ideella organisationer, på lång sikt, arbetar för att motivera och bibehålla sina funktionärer samt hur detta upplevs av funktionärerna. För att uppnå syftet används följande frågeställningar:

- *Hur arbetar Friskis & Svettis för att behålla och motivera sina funktionärer?*
- *Hur upplever funktionärerna att Friskis & Svettis arbetar för att behålla och motivera funktionärer?*

1.4 Avgränsningar

Denna uppsats avgränsas till att undersöka hur Friskis & Svettis i Uppsala arbetar för att behålla funktionärer och hur de arbetar med motivation hos funktionärer. Friskis & Svettis har i sin förening heltidsanställda medarbetare, hur dessa medarbetare motiveras tar inte studien hänsyn till.

1.5 Uppsatsens struktur

För att ge läsaren en förståelse för uppsatsens struktur har en illustration gjorts kring upplägget av uppsatsen (*se tabell 1*). Uppsatsen inleds i kapitel 1 med en bakgrund till ämnet som därefter landar i uppsatsens problem, syfte och frågeställningar. I kapitel 2 förklaras den metod som författarna ämnar tillämpa under studiens gång. Där görs också en genomgång av hur empiri samt litteratur insamlats. Kapitlet avslutas med en kritisk reflektion kring studiens metodik. I kapitel 3 redovisas de valda teorierna som därmed skapar studiens teoretiska ramverk. Där lyfter författarna teorier om ideellt arbete samt motivation enligt teoretikerna: Ryan & Deci (2000), Herzberg et al (1959), Maslow (1970) samt Hackman & Oldham (1980). I kapitel 4 redovisas den insamlade empirin genom de utförda intervjuerna. I kapitel 5 finner vi analysen där teorierna kopplats samman med empirin. Detta diskuteras sedan i kapitel 6 och i kapitel 7 ges en kortare slutsats kring de resultat studien givit.

Tabell 1. Uppsatsens struktur. Källa: egen bearbetning

Introduktion	Metod	Teori	Empiri	Analys	Diskussion	Slutsats
- Bakgrund	- Kvalitativ	- Ideellt arbete	- Intervjuer	- Teori		
- Problem	- Empiri	- Motivation		- Empiri		
- Syfte	- Litteratur	- Sammanfattning				
- Frågeställning	- Kritisk reflektion					

2 Metod

I detta kapitel redogörs för den metod som används i studien och tillvägagångssättet vid insamlandet av empiri samt insamlandet av litteratur. Kapitlet ger läsaren en förståelse för trovärdigheten i att använda en kvalitativ metod. Avslutningsvis redogörs för de kritiska och etiska aspekterna som följer metodvalet.

2.1 Kvalitativ ansats

Vid valet av metod finns framförallt två infallsvinklar: kvantitativ eller kvalitativ ansats. I denna uppsats tillämpas en kvalitativ ansats vilket, enligt Bryman & Bell (2013), används när studien är inriktad på ord och när teorin genereras via den insamlade datan. Denna metod används när författarna vill skapa en förståelse av den sociala verkligheten genom att studera individer i en specifik miljö och hur de tolkar sin verklighet (Bryman & Bell, 2013). Den kvantitativa forskningsmetoden används främst vid insamling av numeriska data (Gustavsson, 1998; Bryman & Bell, 2013). En sådan metod färgas främst av en deduktiv ansats vilket förespråkas inom naturvetenskaperna (Bryman & Bell, 2013).

Författarna är intresserade av den sociala miljö som individerna studeras i, därmed genereras teorin utifrån den empiri som samlats in vid Friskis & Sveltis. Författarna anser att en kvalitativ ansats lämpar sig bättre än den kvantitativa ansatsen då inga studier med numerisk data kommer att samlas in. Uppsatsen förespråkar en samhällsvetenskaplig infallsvinkel och inte den naturvetenskapliga.

2.2 Tillvägagångssätt vid insamlandet av empiri

Det finns många olika sätt att samla in empiri till sin studie. Vid denna studie har författarna valt att använda sig av semistrukturerade intervjuer. Denna typ av empiriinsamling är ett vanligt instrument vid samhällsforskning (Bryman & Bell, 2013; Grenholm, 2012). Enligt Halvorsen (1992) och Cohen et al (2007) blir bortfallet mindre vid intervjuer och större vid t.ex. enkäter.

Vid semistrukturerade intervjuer är intervjufrågorna delvis förutbestämda under teman, varje tema behöver således inte följa en ordningsföljd (Halvorsen, 1992; Bryman & Bell, 2013). Att använda sig av semistrukturerade intervjuer är vanligt vid kvalitativa studier, detta för att det ger upphov till flexibilitet vid intervjun (Cohen et al., 2007; Bryman & Bell, 2013). Halvorsen (1992) menar också att det blir enklare vid ett personligt möte att hjälpa respondenten att förstå frågorna och reda ut eventuella missförstånd. Halvorsen (1992) menar att en viktig aspekt vid det personliga mötet är att de som intervjuar kan få ett djup i svaren vilket vi i denna studie är ute efter då intervjuunderlaget endast består av tre intervjuer. Att använda sig av intervjuer är tidskrävande då materialet samlas in för att sedan transkriberas (Halvorsen, 1992; Bryman & Bell, 2013).

Friskis & Sveltis Uppsala är en organisation med 340 funktionärer, därför skulle det vara ett alternativ att skicka enkäter till flertalet funktionärer och därmed få en bredare bild av motivationen hos funktionärerna. Enkäter är också ett vanligt instrument vid samhällsforskning (Grenholm, 2012; Bryman & Bell, 2013). Det kan vara billigare att administrera enkäter och de kan bidra till objektivitet då respondenten distanseras från intervjuaren (Bryman & Bell, 2013). Det finns dock risker med enkäter då det inte finns en

intervjuare som kan hjälpa till att tolka frågorna i enkäten vilket kan generera ofullständiga svar eller helt obesvarade enkäter (Bryman & Bell, 2013).

Författarna till denna studie anser att semistrukturerade intervjuer passar bättre vid insamling av empiri då den som leder intervjun får en chans att förklara frågorna. Eftersom motivation kan vara individuellt kan följdfrågor bli viktiga för analyseringen av empirin och då kan semistrukturerade intervjuer vara ett bättre alternativ än enkäter.

Innan intervjuerna blev respondenterna informerade om studiens syfte samt hur empirin kommer att användas i arbetet. Alla intervjuer spelades in och transkriberades efter intervjutillfället. Därefter skickades transkriberingen tillbaka till respondenten för respondentvalidering.

2.3 Tillvägagångssätt vid insamlandet av litteratur

För att få en ökad och fördjupad förståelse inom det valda ämnet genomfördes en litteraturgenomgång. Litteraturgenomgången är ett hjälpmedel för forskaren att precisera sin forskningsfråga och syftar till att ge läsaren en genomgång av tidigare forskning på området med fokus på forskningsfrågorna (Robson, 2011).

Till denna studie har en narrativ litteraturgenomgång genomförts vilket är ett alternativ till den systematiska litteraturgenomgången (Bryman & Bell, 2013). Enligt Geertz (1973) används den narrativa litteraturgenomgången som ett medel för att få en djupare förståelse av ett tema. Denna studies tema är således *ideella organisationer* och *motivation* som byggs inom den ideella sektorn. Den narrativa litteraturgenomgången kan liknas vid en osäker upptäcktsfärd som särskilt lämpar sig för kvalitativa studier (Bryman & Bell, 2013). Denna typ av litteraturgenomgång valdes då den bidrar till den redan befintliga kunskap som finns inom det studerade området (Bryman & Bell, 2013). Litteraturgenomgången har resulterat i den framtagna teorin som presenteras i kapitel 3.

Det finns två typer av data: primärdata samt sekundärdata. Enligt Eriksson & Wiedersheim-Paul (1997) är primärdata de data som författaren själv samlar in, i detta fall är det studiens kapitel 4 där empirin presenteras. Enligt Arbnor & Bjerke (1994) är sekundärdata de data som är insamlad via böcker, artiklar, tidningar, utsagor och rapporter men även andrahandsinformation. Sekundärdatan som denna uppsats bygger på utgörs till största del av vetenskapliga artiklar som är "*peer reviewed*" men även böcker i form av kurslitteratur. De databaser som har använts är främst: *Primo*, *Web of Science* och *Google Scholar*, alla tillgängliga vid Sveriges lantbruksuniversitets bibliotek. Denna studie bygger således på både primärdata och sekundärdata.

De sökord som har använts är: volunteers, motivation, retention och non-profit organization.

2.4 Trovärdighet vid en kvalitativ studie

Bryman & Bell (2013) framhäver att validitet och reliabilitet utgör viktiga delar för att verifiera kvaliteten på en kvantitativ uppsats. LeCompte & Goetz (1982) gör en uppdelning av kriterierna reliabilitet och validitet som anpassar sig till den kvalitativa ansatsen. De har skapat fyra begrepp: *intern reliabilitet*, *extern reliabilitet*, *intern validitet* och *extern validitet*. Den externa reliabiliteten handlar enligt LeCompte & Goetz (1982) om huruvida studien är replikerbar samt vilken del av studien som går att replikera. Den interna reliabiliteten handlar

om huruvida flera forskare i ett forskarlag kommer överens om tolkningar av artiklar eller intervjuer (LeCompte & Goetz, 1982). Den interna validiteten rör huruvida observationerna och de teoretiska idéerna stämmer överens (LeCompte & Goetz, 1982). Det sista kriteriet är den externa validiteten som LeCompte & Goetz (1982) anser visa huruvida resultaten går att generalisera mot andra sociala miljöer.

För att undvika missförstånd och feltolkningar har intervjuerna transkriberats och respondentvalidering använts för att försäkra och bekräfta att vi uppfattat respondenternas svar på ett riktigt sätt. Flertalet individer med olika befattningar inom organisationen intervjuades för att få en djupare förståelse av den studerade kontexten. I sin helhet stämde deras beskrivningar överens med varandra vilket visar att respondenterna resonerade på liknande sätt, oberoende av varandra.

2.5 Kritisk reflektion och etiska aspekter

Halvorsen (1992) listar tre etiska dilemman som kan uppstå genom hela forskningsprocessen. Det första problemet är valet av *forskningsuppgift*, eller *forskningsfrågor* (Halvorsen, 1992). Här menar han att om forskaren vet att den studerade organisationen kan missbruka resultatet av forskningen eller att privatpersoner far illa av resultatet, anses det inte etiskt försvarbart att fortsätta studien.

Det andra och tredje dilemmat är *insamlingen av data* samt valet av *förmedlingen* och *användningen* av studiens resultat (Halvorsen, 1992). Han menar att när forskaren ska samla in data bör han vara tydlig med vilka observationer som ska utföras. Det har förekommit i studier att forskare studerat individer utan att de vet om det (Halvorsen, 1992). Det är därför, enligt Halvorsen (1992), viktigt att förmedla syftet och respondenternas uppgift innan observationen utförs.

I denna studie har vi valt att informera via mail om studiens syfte samt respondentens uppgift innan intervjutillfället. Författarna har även frågat verksamhetschefen om kontaktuppgifter till funktionärer som kan tänka sig att ställa upp. Detta kan påverka studien i den mån att verksamhetschefen har möjlighet att välja ut vilka personer som ska intervjuas. Verksamhetschefen kan då välja respondenter som hon anser kan ge goda resultat för Friskis & Svettis, därmed skapa en orättvis bild av fallorganisationen. Detta är något studiens författare har haft i åtanke under arbetets gång och vid analys av den data som samlats in. Vid intervjutillfället informerades respondenterna återigen om syftet med studien och respondenterna fick ta del av transkriberingen efter intervjutillfället för att godkänna att svaren var samma som de uppgav. Respondenterna tillfrågades om deras namn samt befattning inom organisationen fick offentliggöras. Detta för att inte skapa osämja mellan parterna.

3. Teori

Detta kapitel inleds med en definition av ideellt arbete för att sedan redogöra för den teori som kommer att användas. Teorierna berör motivation inom ideellt arbete och kapitlet används sedan tillsammans med empirin i analysen.

3.1 Ideellt arbete

Arbete som utförs på frivillig grund, utan eller mot en symbolisk ersättning, kan beskrivas som ideellt arbete (von Essen et al, 2015). Det är individer som avsätter tid på att utföra arbete som gynnar andra. Både att behålla dem som arbetar ideellt men även att de är fortsatt engagerade är en utmaning för ideella föreningar (Nencini et al, 2016). Nencini et al (2016) drar slutsatsen att de relationer volontärer skapar med andra volontärer är en faktor som leder till fortsatt engagemang och motivation samt att ett positivt arbetsklimat bidrar till att volontären inte vill lämna sitt uppdrag. Att ett positivt och stödjande klimat är viktigt är något som även Hager & Brudney (2011) anser, vilket är något organisationer kan ta i beaktande då organisationer har svårt att rekrytera volontärer när de inte uppskattas.

Ideella organisationer är beroende av sina volontärer och att behålla dem inom organisationen är således av stor vikt (Garner & Garner, 2011). Hidalgo & Moreno (2009) fann i sin studie att *sociala nätverk, stöd från organisationen och träning* är avgörande för den ideella arbetarens intentioner att stanna kvar. För att öka dessa intentioner att stanna kvar dras slutsatsen att ett vänligt klimat där stöd och träning erbjuds är positiva inslag. Även att ha arbetsuppgifter som är *icke-repetitiva, tydliga, kräver samarbete* och är *av nytta för andra* har koppling till hur länge funktionären väljer att stanna kvar (Hidalgo & Moreno, 2009).

Den som engagerar sig som volontär får också mycket tillbaka t.ex. får de utlopp för sina intressen och en chans till personlig utveckling (www, Volontärbyrå, 2017). Ideellt engagemang skapar även samhörighet mellan människor. Det får individen att må bra och känna sig delaktig i en social gemenskap (www, Volontärbyrå, 2017).

3.2 Ryan & Deci – Inre och yttre motivation

Ryan & Deci (2000) hävdar att flertalet teoretiker anser att motivation är ett enhetligt fenomen som varierar i styrka. Amabile (1997) anser dock att motivation är individuell och därmed upplever individen motivation på olika sätt inom arbetet eller i utmaningar. Ryan & Decis (2000) definition av motivation är att den leder individen till ett handlande. De menar alltså att individer som inte känner att de har inspiration eller tillräckligt starka motiv att utföra en handling, inte heller gör det. För att skapa motivation behöver individen känna inspiration eller energi att utföra en handling (Ryan & Deci, 2000). Eftersom individer har olika incitament till motivation varierar den i styrka och i syfte, en del blir motiverade av nyfikenhet och andra av belöningen eller självuppfyllelsen den genererar (Ryan & Deci, 2000). Utifrån detta har Ryan & Deci (2000) lokaliserat två typer av motivation: *inre* och *yttre motivation*.

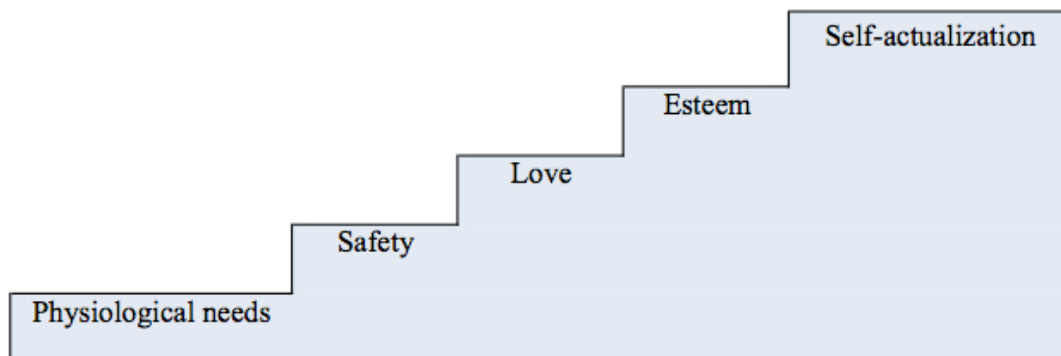
Den *inre motivationen* är den som uppkommer när individen utför en handling av nyfikenhet eller för att denne känner intresse och njuter av att utföra handlingen (Amabile, 1997; Ryan & Deci, 2000; Valleraud, 2004). Amabiles (1997) studie visar också att inre motivation ger upphov till kreativitet. Den *yttre motivationen* uppkommer när individen känner till den positiva konsekvensen av att utföra en handling, t.ex. att denne får lön för att arbeta eller

tränar på gymmet för att bli stark (Amabile, 1997; Ryan & Deci, 2000; Vallerand, 2004; Reiss, 2012).

Denna teori blir intressant ur det perspektivet att föreliggande studie tittar på ideell arbetskraft. I fallorganisationen är det således ingen yttre belöning i form av lön som kan påverka valet av ideellt arbete.

3.3 Maslow – Behovshierarki

Maslows (1970) behovshieraki, även kallad behovstrappa, förklarar hur individen prioriterar sina mänskliga behov. Utifrån Maslows teori delas alla behov in i fem trappsteg (*se figur 2*).



Figur 2. Maslows Behovshierarki. Källa: egen bearbetning utifrån Maslow 1970.

Det ena trappsteget måste vara uppfyllt innan individen kan påbörja nästa (Maslow, 1970). Till de *fysiologiska behoven* räknas de absoluta basbehoven in, som t.ex. mat (Maslow, 1970). Dessa behov, menar Maslow (1970), är de som människan behöver för att överleva. När individen uppfyllt det första trappsteget skapar individen nya behov, då menar Maslow (1970) att individen kommer att söka efter *trygghet*. När individen funnit säkerhet, stabilitet eller trygghet kommer denne återigen att söka nya behov (Maslow, 1970). Det tredje trappsteget är *behov av kärlek och gemenskap* vilket syftar på den sociala relationen till andra individer men även att ha en plats i en grupp (Maslow, 1970). Det fjärde trappsteget handlar om att individen vill känna en hög *självkänsla* och därmed känna uppskattning och respekt från andra individer (Maslow, 1970). Det sista behovet, *självförverkligande*, förklarar Maslow (1970), är ett behov som inte går att helt uppfylla. Här söker individen efter den bästa versionen av sig själv. Maslow (1970) menar att individen aldrig kan fylla detta trappsteg till 100 % och kommer därmed alltid söka efter den bästa versionen av sig själv. Han menar att den bästa versionen av sig själv också kan komma att förändras med tiden som bidrar till att trappsteget aldrig fylls helt (Maslow, 1970).

Maslows tankar har kritiserats på ett flertal punkter, Hein (2012) förklarar att ett skäl till detta är att Maslows teorier bygger på en uppfattning om hur en individ ska bete sig, att det finns en norm som individen ska uppnå. Det har även riktats kritik mot att teorin har ett dåligt empiriskt underlag och att den är svår att operationalisera (Hein, 2012).

“Så visst kan man kritisera Maslow, eller så kan man förhålla sig till hans verk som det egentligen är: en blandning av teoretiska och intellektuella och filosofiska tankar” (Hein 2012, s. 96).

3.4 Herzberg – Tvåfaktorteori

Herzberg et al (1959) tvåfaktorsteori har som grund att det finns två faktorer som påverkar motivation, vilka Herzberg kallar *hygien- och motivationsfaktorer* (Hein, 2012). Dessa hygien- och motivationsfaktorer fungerar på olika sätt och behöver tillgodoses. Herzberg et al (1959) identifierade 14 faktorer som i olika grad påverkar motivationen hos de anställda: *bekräftelse, prestation, utvecklingsmöjligheter, befordran, lön, interpersonella relationer, ledning, ansvar, företagspolitik och administration, arbetsförhållanden, själva arbetet, privata faktorer, status och anställningstrygghet*. Dessa delas in i motivations- och hygienfaktorer, (se tabell 2). Av dessa faktorer förklarar Hein (2012) att et al (1959) i sina undersökningar fann att de mest förekommande motivationsfaktorerna är *prestation, bekräftelse* och *själva arbetet*. Gällande hygienfaktorerna är *företagspolitik* den vanligaste och sedan *ledarskapet*.

Tabell 2. Herzbergs tvåfaktorteori. Källa: Hein, 2012

Hygienfaktorer	Motivationsfaktorer
-Företagspolitik	-Prestation
-Ledning	-Bekräftelse
-Lön	-Själva arbetet
-Interpersonella relationer	-Ansvar
-Arbetsförhållanden	-Befordran
-Utvecklingsmöjligheter	
-Privata faktorer	
-Status	
-Anställningstrygghet	

Hein (2012) diskuterar de olika faktorerna och lyfter fram att hygienfaktorerna kan leda till otillfredsställelse i arbetssituationen men att det sällan har någon effekt på motivationen hos den enskilde. När hygienfaktorerna leder till missnöje menar Herzberg et al (1959) att det beror på ett missnöje hos medarbetaren, d.v.s att hygienfaktorerna inte existerar på arbetsplatsen eller att individens förväntningar på faktorerna är högre än utfallet (Hein, 2012). Däremot kan motivationsfaktorer ge upphov till motivation, dessa faktorer är kopplade till arbetets utförande. Sammanfattningsvis: om hygienfaktorerna saknas ger det upphov till missnöje samt om det finns motivationsfaktorer vid arbetsplatsen kan det leda till en ökad prestation.

Något Hein (2012) poängterar med tvåfaktorsteorin är att en högre uppfyllelse av motivationsfaktorerna leder till en ökad tolerans för avsaknaden av hygienfaktorer. Ett tänkbart scenario är att om den anställde har mycket ansvar kan denne stå ut med ett sämre företagspolitiskt klimat i högre utsträckning än om denne inte hade något ansvar. Ett högt uppfyllande av hygienfaktorer kan på samma sätt göra arbetet trivsamt men har ingen påverkan på motivationen.

Tvåfaktorsteorin har kritiserats på ett antal punkter, bland annat generaliserbarheten av motivations- och hygienfaktorerna, där kritikerna påpekar att motivation är en högst individuell drivkraft (Hein, 2012). Det har också framhävts att det empiriska underlaget, som används för att utveckla teorin, är för litet för att med statistisk säkerhet kunna se skillnader i andra populationer (Hein, 2012). Trots detta är tvåfaktorsteorin en av det mest citerade motivationsteorierna, vilket tyder på att den lämpar sig för studier gällande motivation.

Något som ofta tas upp kring tvåfaktorsteorin är på vilken sida individen placerar incitamentet lön (Hein, 2012). Vissa forskare hävdar att den ska ses som en motivationsfaktor och andra att det är en hygienfaktor. Det är något som går att diskutera och här råder oenighet. Då vi använder denna teori i en ideell organisation där funktionärer jobbar ideellt, d.v.s. utan lön eller mot en symbolisk ersättning ser vi inte denna diskussion som något hinder eller problem för användandet av teorin

3.5 Hackman & Oldham – Arbetsdesignsteori

Hackman & Oldham (1980) utgår i sin arbetsdesignsteori från att medarbetarnas motivation beror på hur väl arbetet och medarbetaren matchar varandra (Hein, 2012). En bra matchning leder till en inre motivation vilket gör att ledning kan avsätta mindre tid till att skapa motivation bland de anställda (Hackman & Oldham, 1980). På samma sätt leder en dålig matchning till minskad motivation och sämre produktivitet för organisationen i helhet (Hackman & Oldham, 1980). För att närma sig problemet och hitta en lösning som ger god motivation föreslår Hackman & Oldham (1980) att ledningen bör omorganisera arbetet för att tillgodose en god matchning mellan arbetet och medarbetaren (Hein, 2012).

För att uppnå en stark inre motivation lyfter Hackman & Oldham (1980) tre psykologiska tillstånd: *att medarbetaren uppfattar arbetet som meningsfullt, att medarbetaren har ansvar för resultatet samt att medarbetaren känner till resultatet* (Hein, 2012). Det handlar alltså om att medarbetaren uppfattar arbetet som viktigt, ansvarsfullt och att medarbetaren är medveten om sin prestationsförmåga.

Hackman & Oldham (1980) presenterar fem arbetsegenskaper som kan påverka det tidigare nämnda psykologiska tillstånden (Hein, 2012). Dessa fem är: *krav på olika färdigheter, uppgiftens identitet, uppgiftens betydelse, autonomi* samt *feedback* (Hein, 2012). Krav på olika färdigheter, uppgiftens identitet samt uppgiftens betydelse syftar till upplevelsen av att ha ett meningsfullt arbete (Hein, 2012). Autonomi beskriver medarbetarnas upplevelse att ha ansvar för resultatet genom frihet samt möjliggöra att själv planera och bestämma över metoder eller arbetsprocedurer (Hein, 2012). Feedbacken är viktig då medarbetarna kan få en tydlig information om dennes effekt på prestationen (Hein, 2012).

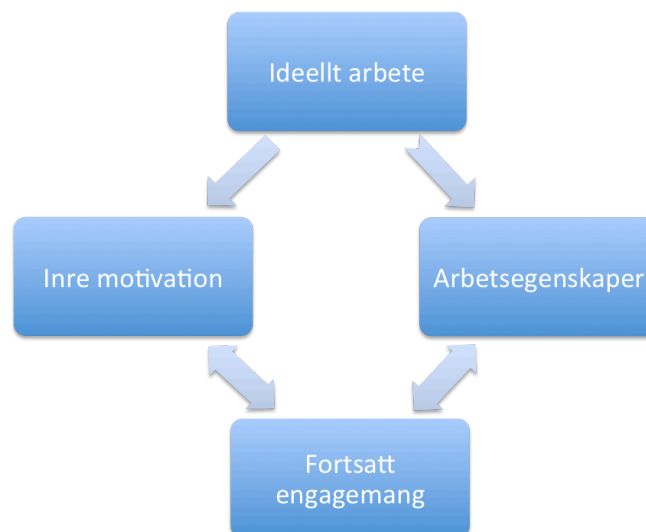
Arbetsdesingteorin tar upp tre modererande faktorer vilka används för att ta hänsyn till skillnader i medarbetarens egna karaktärsdrag (Hein, 2012). Dessa är *kunskap och färdigheter, utvecklingsbehovets styrka* och *tillfredsställelsen med arbetskontexten*. Besitter medarbetaren inte rätt kunskap och färdigheter för att kunna prestera bra leder det till frustration och minskad motivation (Hein, 2012). Utvecklingsbehoven ser olika ut hos olika individer och vissa svarar positivt på komplexa uppgifter vilket leder till ökad motivation. Är arbetskontexten inte önskvärd, medarbetaren känner sig orättvist behandlad eller dylikt kommer inte medarbetaren svara positivt på utmanande arbetsuppgifter därmed blir konsekvensen en minskad motivation.

3.6 Sammanfattning av teori

Ideellt arbete är ett arbete som utförs på frivillig grund, oavlönat eller mot en symbolisk ersättning. Fokus i denna uppsats ligger på hur ideella organisationer arbetar för att motivera och skapa engagemang hos sina funktionärer samt uppmuntra till fortsatt arbete inom organisationen. Studiens teoretiska ramverk utgår från att fortsatt engagemang frambringas via uppfyllelsen av inre motivation och arbetsegenskaper.

För att förstå bakomliggande motiv hos funktionärerna används ett antal motivationsteorier. En vanlig uppdelning inom motivation är inre och yttre motivation. Den yttre motivationen handlar om att individen, efter utförd prestation, förväntar sig någon form av belöning t.ex. lön. I en ideell organisation finns det inslag av ersättning men av symbolisk karaktär. Då denna studie undersöker hur ideellt engagemang bibehålls och hur föreningen motiverar sina funktionärer samt hur detta upplevs av funktionärerna blir den inre motivationen av större intresse. Inre motivation är något som upplevs genom nyfikenhet eller för att fylla det psykologiska behovet hos människan.

Enligt Herzberg et al (1959) finns två faktorer, hygien- och motivationsfaktorer, som påverkar individens motivation och arbetstillfredsställelse. Matchningen mellan arbete och arbetare, vilket påverkar motivationen, talar Hackman & Oldham (1980) om i arbetsdesignteorin. Dessa två teorier benämns i studien som arbetsegenskaper.



Figur 3. Teoretisk sammanfattning. Källa: egen bearbetning

4 Empiri

Nedan följer först en beskrivning av fallorganisationen, Friskis & Svettis. Denna efterföljs av en sammanfattning av de tre intervjuer som genomförts på Friskis & Svettis.

4.1 Beskrivning av fallorganisation

Friskis & Svettis är en idrottsförening som har funnits i Uppsala sedan år 1985 och har idag 31 400 medlemmar, eller över 14 % av Uppsalas befolkning (Verksamhetsplan Friskis & Svettis, 2017). Föreningens verksamhetsmål är att erbjuda lustfylld och lättillgänglig träning för alla av hög kvalitet och har som ambition att alla ska känna sig välkomna. I Uppsala finns det fyra gym: Ekeby, Fyrishov, Väderkvarn och Ultuna (Verksamhetsplan Friskis & Svettis, 2017).

Friskis & Svettis Uppsala startades av tre entusiaster, Kerstin, Gunilla och Mats (pers.med. Hovstadius, 2017). Vid starten var alla medarbetare i föreningen funktionärer. Idag har föreningen gjort en del omorganiseringar vilket resulterat i 29 stycken heltidsanställda och 12 stycken deltidanställda (pers.med. Hovstadius, 2017). Detta på grund av att föreningen expanderat under åren (pers.med. Hovstadius, 2017). År 1985 hölls gympapassen i skolor och vid idrottshallar och idag har föreningen fyra anläggningar, Väderkvarnsgatan var den första i Uppsala och fyrishov var den anläggningen som sist etablerades (Verksamhetsplan Friskis & Svettis, 2017). Idag har Friskis & Svettis Uppsala 340 funktionärer som hela föreningen bygger på och Ingrid Hovstadius är verksamhetschef för alla fyra anläggningarna i Uppsala (Verksamhetsplan Friskis & Svettis, 2017).

4.2 Ingrid Hovstadius, verksamhetschef, Friskis & Svettis, Väderkvarn

Ingrid Hovstadius är sedan år 1985 medlem i Friskis & Svettis Uppsala. När Ingrid först kom i kontakt med föreningen var hon helt ideellt engagerad som funktionär. Idag arbetar hon som verksamhetschef för Friskis & Svettis och har en heltidsanställning. Även om hon idag är heltidsanställd har hon ett fortsatt ideellt engagemang där hon håller i träningspass utöver sin arbetstid.

Sedan tio år tillbaka är receptionisterna vid alla fyra anläggningarna anställda och får ett arvode för det arbete som utförs. Detta på grund av att Friskis & Svettis revisorer ansåg att denna post krävde mer kontroll då det ofta blev fel. På senare tid har organisationen även behövt anställa gyminstruktörer som kan arbeta under dagtid. Eftersom det var svårt att hitta ideell arbetskraft till befattning som gyminstruktör valde organisationen att anställa folk till detta. I dagsläget finns fem anställda gyminstruktörer i organisationen som får ut ett arvode för arbetet. I och med detta ökade siffran för anställda inom organisationen som tidigare arbetat helt på ideell grund. Organisationens drivs till 90 % av ideell arbetskraft och 10 % av anställda som får ut ett arvode. Ingrid poängterar dock att organisationen bygger på det ideella engagemanget men att de behövt anställa personal och erbjuda arvode till en del personal för att det inte finns tillräckligt många funktionärer som rör sig i gymmet.

Två gånger om året har organisationen i Uppsala en uttagning för att rekrytera funktionärer. Uttagningen sker i två omgångar och de som söker bör uppfylla kravet om att ha varit medlem i föreningen minst ett år. Under föregående år rekryterades 40 funktionärer av 160 sökande. Det finns sex olika funktionärsuppdrag att söka: *gympalaget*, *övrig gruppträning*, *gymlaget*, *spinninglaget*, *vårdarna* och *barnvakterna*. När en individ skickar in en ansökan är detta specifikt till ett av dessa sex uppdrag. Först genomgår den sökande olika tester, dessa tester görs på alla som inte söker till barnvakt eller värd. Vid testerna undersöks om den sökande har taktkänsla och huruvida personen är en ledare. De individer som söker till ett funktionärsuppdrag som kräver musik får också genomgå ett musikprov. Under musikprovet ska de visa upp en koreografi till utvald musik. Klarar individen den första uttagningen går denne vidare till andra uttagningen, vilken går ut på att via intervjuer få en uppfattning hur individen är som person och huruvida denne passar på Friskis & Svettis. Dessa intervjuer hålls av funktionärer som redan har uppdrag i föreningen.

Det största kravet som ställs på de som söker är att de ska ha *tid*. Ingrid förklarar hur problematiskt det kan vara om de sökande inte är flexibla eller anser att de inte har tid för att kunna utföra funktionärsuppdraget. Därmed får de inte heller ett uppdrag om det anses att personen har för lite tid att avvara till föreningen då det påverkar andra funktionärer. Ingrid förklarar att föreningen är kräsen vad gäller den första uttagningen som hålls av utbildningsledare, dessa ledare har utöver sin ledarkunskap en fysiologisk kunskap. Alla som söker till ledare måste genomgå första uttagningen oberoende vilken kunskap individen redan besitter.

Ingrid förklarar att Friskis & Svettis i Uppsala inte har problem med att hitta funktionärer utan att det snarare är tvärtom. De måste sålla bort flertalet som söker. Detta för att individen som söker ska vara duktig, ska ha tid och individen ska ha bra värderingar.

För de som söker till värd eller barnvakt ser rekryteringsprocessen annorlunda ut. De genomgår endast den andra uttagningen och har alltså endast en intervju för att se att de passar, främst i föreningen men också till de uppdrag som kräver mer social förmåga. Det finns två grupper av barnvakter: *ungdomsgruppen* samt *seniorgruppen*. Ungdomsgruppen består av 20 ungdomar och fem familjeledare, dessa har hand om barn som är lite äldre. Seniorgruppen är pensionärer som har hand om yngre barn under lunchtid.

När en individ söker sig till Friskis & Svettis och får ett funktionärsuppdrag, skriver denne ett tvåårskontrakt. Detta, förklarar Ingrid, är för att utbildningen som de genomgår är dyr och därmed måste de kunna räkna med funktionärens engagemang under en längre tid. Som funktionär placeras man på en anläggning för att hålla i träningen. Funktionären är dock inte bunden till anläggningen utan till föreningen, vilket betyder att funktionären kan hjälpa till vid andra anläggningar. Ingrid poängterar också att funktionärer kan vikariera för varandra, därmed är det viktigt att de har tid men även att de är flexibla att ta sig runt på alla anläggningar. Ingrid är tydlig med att Friskis & Svettis Uppsala är en förening men att de har fyra anläggningar.

Om en funktionär måste flytta eller inte kan fullfölja sitt kontrakt går det att lösa på två sätt. Ett alternativ är att en annan Friskis & Svettis förening i en annan stad "köper" funktionären. Har funktionären ett år kvar på sitt kontrakt betalar köparen hälften av utbildningskostnaden. På så sätt går föreningen inte med förlust av flytten och köparen får en färdigutbildad funktionär. Om funktionären väljer att bryta kontraktet av andra skäl får denne betala kostnaden, detta är dock ovanligt och något som Ingrid berättar inträffat två gånger sedan hon började arbeta år 1985.

När en individ söker en tjänst som funktionär kan utbildningsgruppen också besluta att funktionären passar bättre till en annan tjänst än den som först söktes. Då blir funktionären erbjuden en annan tjänst, Ingrid förklarar att med största sannolikhet tar funktionären den tjänst som erbjuds. Hon förklarar också att det kan vara viktigt för funktionärerna att de känner att de utvecklas som ledare. Ingrid menar att ibland kan rekryteringsgruppen ha för höga krav: de som söker ska ha grunderna men föreningen ska ge dem tips och råd till att bli en bättre ledare. Ingrid menar att när rekryteringen ställer höga krav kan ledare känna att de inte utvecklas mer vilket kan hämma motivationen till att stanna kvar.

För att skola in funktionären i uppdraget tilldelas funktionären två faddrar. En fadder hjälper till att komma in i uppdraget som funktionär och den andra hjälper funktionären att komma in i träningen på bästa sätt, t.ex. att hjälpa till med koreografier eller liknande. Detta sker under utbildningen, efter det att utbildningen är slut diplomerar funktionären. Faddrarna är till för att funktionären inte ska tycka att uppdraget är för svårt, men även för att träningen ska utövas i Friskis & Svettis anda. Ingrid förklarar att det aldrig är någon som inte blir diplomerad efter utbildningen och att det är faddrarna som bidrar till detta.

Efter två år när kontraktet gått ut kan funktionären välja att ta ett uppehåll eller fortsätta i rollen som funktionär. Det är fler ledare som stannar än värdar och det är framförallt de unga värdarna som väljer att avsluta sitt funktionärsuppdrag. Att funktionärer väljer att sluta beror enligt Ingrid på en förändrad livssituation, t.ex. att studier avslutas och flytt sker till annan ort eller tillökning i familjen.

Det är många som söker sig till funktionärsuppdrag vid Friskis & Svettis. Att föreningen har ett gott rykte både internt och externt tror Ingrid är en anledning till detta. En anledning till det goda ryktet tror Ingrid är att organisationen är kräsen i rekryteringsprocessen och att funktionärerna då blir stolta efter rekryteringen samt utbildningen. Ingrid förklarar också att de behöver många fler funktionärer men att vara kräsen och upprätthålla ryktet väger tyngre än att ta in funktionärer som inte passar. Ingrid menar också att det blir en framgångsfaktor i det långa loppet. Har de bra ledare lockar detta medlemmar som vill träna på Friskis & Svettis, vilket i sin tur leder till en god ekonomi för föreningen som möjliggör expanderings samt att pengar kan återinvesteras i föreningen.

Som funktionär vid Friskis & Svettis erbjuds en symbolisk ersättning. Fokus ligger dock på att känna glädje över uppdraget och få möjligheten att träffa nya vänner. Att vara funktionär är enligt Ingrid bra att ha på CV:t. Föreningen försöker att vara generösa med mat och liknande vid möten och kick-offs för att visa sin uppskattning till funktionärerna. Att vara generösa och se till att funktionärerna trivs ihop tror Ingrid är en bidragande faktor till att funktionärer stannar inom föreningen. Ingrid förklarar också att bibehållandet av funktionärer är något som de arbetar med hela tiden. Hon menar också att de än så länge har haft liten omsättning på funktionärer, vilket Ingrid ser som ett kvitto på att det fungerar.

Ingrid tror att funktionärerna känner motivation för att det finns en lust till träning. Hon förklarar att det finns de som är missnöjda för att de har för mycket motivation. En del funktionärer vill bidra och påverka mer än vad Friskis & Svettis kan erbjuda. Exempelvis när funktionärer vill köpa in nya träningsredskap men föreningen har en förpliktelse att följa budgeten vilket kan resultera i att inköpet avslås. Detta är något som Ingrid menar kan hämma motivationen hos funktionären.

Ingrid förklarar att Friskis & Svettis ser annorlunda ut nationellt. Riksorganisationen meddelar att kraven på funktionärerna i vissa städer måste bli skärpta. För Uppsalaföreningen är detta inget problem. Ingrid förklarar att det är deras kräsenhet som skapat deras goda rykte och att andra städer borde följa deras arbetssätt vid rekrytering. Hon förklarar dock att det kan vara svårt att vara kräsen om föreningen är desperat efter funktionärer, vilket många föreningar i andra städer är.

4.3 Tina Berglund, värd vid Friskis & Svettis, Ekeby

Tina Berglund är sedan 15 år tillbaka medlem i Friskis & Svettis Uppsala. År 2014 valde hon att ansöka som funktionär i rollen som värd i föreningen. Tina sökte till föreningen för att hon trivs bra i träningsmiljön samt att hon mår bra av det sociala sammanhanget som finns i föreningen. Vid Friskis & Svettis finns inte alltid en värd vid anläggningen, de är endast schemalagda från halv fem och fram till stängning på vardagar.

Tina berättar att Friskis & Svettis två gånger om året har en uttagning där föreningen efterlyser nya funktionärer. Vid ansökningen beskriver den blivande funktionären vilken roll och hur mycket tid som kan läggas på funktionärsuppdraget samt en motivering till varför individen passar i rollen. Vid intervjun träffade Tina två funktionärer som var ansvariga för att hålla i intervjun. Fokuset under intervjun var att se hur Tina var som person och hur hon skulle åta sig uppdraget. Efter det att Tina fått beskedet om att hon blivit värd, skrev hon också på ett tvåårskontrakt. Tina tror att organisationen har dessa kontrakt för att hon upplever rotation bland funktionärer och att kontrakten finns för att minska rotationen genom att binda funktionären i två år. Det finns många unga och studenter som arbetar som värdar vilket gör att de annars inte skulle stanna så länge, tror Tina. Tina upplever att kontrakten går att upphäva om funktionären exempelvis skulle behöva flytta eller måste åta sig en praktikplats genom studierna, därmed inte samtidigt kunna utföra sitt funktionärsuppdrag. Tina menar dock att kontrakten finns för att föreningen ska kunna skapa sig en kontinuitet och att det inte var ett problem för henne att fullfölja kontraktet. Tina förklarar att den som är ansvarig för värdlaget skickar ut en förfrågan, när två år gått, om funktionären är intresserad att fortsätta som funktionär. Detta görs en termin i förväg för att föreningen ska kunna planera inför kommande termin med personal.

Tina ansökte om att bli värd som är en roll med mycket ansvar. Värden fungerar som ansiktet utåt för föreningen, den första personen som motionären träffar vid anläggningen. Tina hälsar alla motionärer välkomna samt visar lokalerna för dem som är nya. Hon svarar på frågor om träningspass och visar hur motionären ska boka in sig på ett grupplass. Utöver detta ansvarar värden för att lokalerna är fräscha och att omklädningsrummen är städade.

Tina får genom funktionärsuppdraget genomgå utbildningar såsom hur hon ska linda fötter som hur hon ska göra vid brand. Tina förklarade att hon nyligen gått en hjärt- och lungräddningskurs, detta för att det på varje anläggning finns en hjärtstartare och om något skulle hända en individ vid anläggningen ska Tina klara av att utföra hjärt- och lungräddning. Utbildningarna är till för att Tina ska veta hur hon ska göra om något händer, vid en brand ska Tina veta hur hon utrymmer lokalen tillsammans med receptionisten, så här förklarar hon det ansvaret:

“Nu fick jag gå på en brandutbildning. Vi fick träna på att släcka bränder, se till nödutgångar etc. Vi måste ju veta om det skulle hända någonting då det är värdens och receptionistens ansvar att se till att tömma anläggningen om det skulle bli ett brandlarm. De är vi som ska se till att alla går ut.” (Tina Berglund, 2017).

När Tina började med funktionärsuppdraget fick hon en fadder som hjälpte henne att komma in i uppdraget. Faddern visade alla ansvarsområdena samt hur rutinerna fungerar, detta anser Tina bidrog med mycket stöd i början när hon var ny.

Som värd vid Friskis & Svettis erbjuds hon en symbolisk ersättning på 30 kr/timmen samt ett årskort vid alla anläggningar, vilket har ett värde på 2 800 kr. Utöver detta får alla funktionärer en röd tröja som måste bäras under arbetspasset.

Tina beskriver stämningen vid Friskis & Svettis Ekeby som glädjefylld och att den genomsyras av en stark sammanhållning där alla som arbetar samt motionerar samlas vid det gemensamma intresset: träningen. Hon förklarar att eftersom alla arbetar ideellt är de där för att utöva sin hobby eller sitt intresse och hon får aldrig uppfattningen att funktionärerna är där för att de måste utan för att de vill. Tina berättar att hon ofta får arbeta med olika funktionärer, vilket hon anser vara positivt då hon får träffa fler som delar hennes intresse. Tina förklarar att det roligaste på året är kick-offen.

“Vi har också på hösten, i augusti, en kick-off. Det är det roligaste på året. En fest för alla på Friskis & Svettis.” (Tina Berglund, 2017).

Dagen startar med olika träningspass och träningsformer, dagen avslutas med middag samt en fest. Passen som de får prova är nya och är till för att inspirera samt prövas på funktionärerna. Tina upplever Friskis & Svettis som en platt organisation, där föreningen lyssnar till både medlemmar och ledare. Tina tror att detta är mycket på grund av Ingrid, då hon är en driven individ och anses lyssna till sin personal.

Varje vecka får Tina och alla andra funktionärer ett veckobrev från Ingrid. Där förmedlar hon vad som händer i föreningen. Tina förklarar att det hela tiden sker ombyggnationer eller liknande. Allt som berör Friskis & Svettis förmedlas i brevet som läses av funktionärerna. Tina förklarar att detta är ett bra sätt att nå ut till funktionärerna och att hon känner sig involverad i föreningen. Utöver brevet skickar även den som är ansvarig för värdlaget ett brev som berör värdarna. Det är specifikt för värdarna och deras roll, och det kan beröra rutiner eller något som inte fungerar. Tina förklarar att det inte finns några medarbetarsamtal, på samma sätt som på en annan arbetsplats, men att hon istället kan gå till den som ansvarar för värdlaget och samtala.

4.4 Susanne Langebratt, Ledare vid Friskis & Svettis, Väderkvarn

Susanne är sedan år 1992 medlem i Friskis & Svettis och sedan år 1999 funktionär inom ledarrollen. Tidigare har hon engagerat sig inom ideella föreningar då hon spelat fotboll och utövat aerobics. Susanne förklarar att hon under ett träningspass blev uppmanad att söka till ledare och att anmälningssperioden snart var över. Susanne ser sig som en ledartyp och trivs att vara ledare då hon innan ansökningsperioden till Friskis & Svettis höll i gymnastikpass för barn.

När Susanne sökte fick hon genomgå två uttagningar. Vid första uttagningen fick Susanne utöva ett träningspass tillsammans med andra sökande samt ett taktprov. Vid andra uttagningen fick Susanne gå på en intervju, som Ingrid höll i. Susanne berättar att föreningen inte var lika stor då som den är nu och därmed finns inte tiden för Ingrid att hålla intervjuer idag. Idag hålls intervjuerna av funktionärer som redan arbetar inom föreningen, förklarar Susanne.

Idag har Susanne två uppdrag inom föreningen, det första uppdraget är som ledare, där hon leder pass för motionärerna. Som ledare måste hon vara tillgänglig innan, under och efter passet. Det största ansvaret i rollen är utformningen av passen vilket inför varje termin ändras. Det andra uppdraget Susanne har är lagledarrollen, där ansvarar hon för alla ledare inom kategorin *övrig gruppträning* och får ett arvode för uppdraget. Hon förklarar att rollen som gruppledare fungerar på samma sätt som Ingrids position gentemot styrelsen, där Ingrid är Susannes överordnad.

Susanne förklarar också vikten av att kunna vikariera för varandra, att funktionärerna har ett ge och ta förhållande till varandra. För att kunna få funktionärer att vikariera för henne måste hon också kunna vikariera för andra. Susanne anser att alla ledare ställer upp för varandra och hjälper till när de kan och vill, vilket fungerar bra. För den tid Susanne lägger ner får hon en symbolisk ersättning, men det är inte det som är det viktigaste enligt henne:

“*Det handlar om gemenskapen tillsammans, allt är ju inte pengar.*” (Susanne Lagnebratt, 2017).

Även Susanne talar om den starka gemenskapen som finns inom organisationen och vilken glädje det är att vara ledare. Det sociala sammanhanget är viktigt för Susanne, att få träffa motionärer och andra ledare som delar samma intresse: träning. Susanne tycker också att föreningen lever upp till sitt motto “kom som du är”, då hon tycker att det genomsyrar alla medlemmar inom föreningen.

Susanne förklarar att när hon först började uppdraget tilldelades hon en fadder som hjälpte henne innan hon blev diplomerad ledare. Utöver faddern finns en ledaruppföljare som, en gång per år, följer upp ledarna för att hjälpa till och ge råd om det behövs. Susanne menar att hon gärna går till andra ledare för att be om råd och att föreningen på så sätt är öppen då funktionärerna gärna hjälper varandra.

Att vara med i Friskis & Svettis tycker Susanne bidrar med mycket positivt, hon förklarar att motionärerna ger henne “*credit-boost*” under träningspassen och att de ger henne mycket glädje till att fortsätta som ledare. Nackdelarna, förklarar Susanne, är att det kan vara tidskrävande under vissa perioder vilket drabbar hennes familj, men att den positiva glädje som uppdraget medför väger tyngre än nackdelarna. Under sin tid på Friskis & Svettis har Susanne utvecklats som ledare och känner sig tryggare i ledarrollen. Det som bidragit till hennes trygghet i rollen är de utbildningar som föreningen har för sina funktionärer. Susanne förklarar att det finns en intern hemsida som ledare loggar in på för att se hur passen ska utformas. Beroende på vilket pass ledaren har ska de innehålla olika element som ledarna kan se på hemsidan. Susanne ansvarar tillsammans med ledaruppföljaren för att den interna hemsidan är uppdaterad och lägger även in direktiv från riksorganisationen.

Riksorganisationen håller också i utbildningar för att inspirera ledarna. Susanne förklarar att utbildningarna hålls i olika städer och att ledarna då också får möjlighet att se hur andra Friskis & Svettis organisationer ser ut. Dessa utbildningar kostar pengar och föreningen i Uppsala har valt att betala utbildningen för sina ledare, andra städer har inte den möjligheten, vilket gör att ledare från andra städer får bekosta en del av utbildningarna själva.

En gång om året förklarar Susanne att Uppsala föreningen har en kick-off. Hon förklarar eventet följande:

“Sen har vi vår kick-off i augusti, de är som ett litet Friskis-event, det är verkligen ett smörgåsbord. Vår träningschef ordnar detta och där får man mycket inspiration.” (Susanne Lagnebratt, 2017).

Att Friskis & Svettis Uppsala bekostar utbildningar och är generösa vid kick-offen tror Susanne är bidragande till att föreningen kan behålla sina funktionärer, hon tror att det får dem av trivas och lära känna varandra som vänner och inte bara som kollegor.

Även Susanne fick skriva på ett tvåårskontrakt när hon började som funktionär. Hon betonar att det under intervjuerna är tydligt med kravet att stanna inom föreningen i två år. Att utbilda funktionärerna är en kostsam process och föreningen vill då försäkra sig om att de stannar i minst två år. Stannar funktionären inte i två år blir denne återbetalningsskyldig till föreningen. Susanne menar att det är svårt att rekrytera funktionärer på två år då det idag är vanligare med utbytesår i studierna eller utlandsresor under längre perioder. Därmed är det svårare att säkerhetsställa att funktionärerna stannar, främst bland de yngre funktionärerna men också de funktionärer som är studenter. För att lösa detta måste föreningen vara tydligare under intervjuerna med att de vill att de stannar i minst två år och försöka ta reda på vad individen vill göra i framtiden. Det krävs mer kommunikation under intervjun för att säkerställa att funktionärerna stannar.

När en individ söker ett funktionärsuppdrag och genomgår uttagningarna förklarar Susanne att de som intervjuar inte vet om individen klarat den första uttagningen. Susanne menar att det ger den sökande en rättvisare rekrytering. Som sökande kan individen ha klarat intervjun men inte första uttagningen. Klarar den sökande inte taktprovet kommer denne inte att få ett ledaruppdrag då det är viktigt att kunna hålla takt till musiken som ledare. Susanne förklarar att det är träningschefen som sköter ihopsättningen av resultatet på de två uttagningarna. Friskis & Svettis vill kunna ge alla sökande samma möjlighet och att de ska känna att de är med i hela uttagningsprocessen. Om en sökande inte klarar en av uttagningarna uppmanar föreningen att söka till nästa gång och att under terminen besöka olika pass för att utvecklas och se vad föreningen söker hos en ledare. En ytterligare viktig aspekt som Susanne lyfter är att dem vid ansökningen ska ha varit medlemmar i föreningen under en längre tid för att försäkra sig om att de vet vad Friskis & Svettis står för. Susanne menar att har den sökande varit medlem under en längre tid känner denne till Friskis & Svettis andan vilket troligen gör att de stannar inom föreningen. Susanne förklarar att det är viktigt att vara kräsen vad gäller den aspekten och att det är viktigt för föreningen att behålla en hög kvalitet hos sina ledare.

För att minska behovet av funktionärer, rekryterar föreningen ibland internt. Om intresset finns internt, rekryteras en redan befintlig ledare, att konstruera ett pass. Susanne förklarar att det vid rekryteringen är ett högt tryck bland de sökande att vilja bli ledare, hon berättar också att vid den senaste uttagningen tillkom många ledare.

Susanne får inte hjälp från andra städers ledare, hon menar att de inte har ett samarbete mellan städerna. Detta, menar Susanne, beror på att skillnaden mellan städerna är stora och att Uppsalas förening är en av de större föreningarna. Det har förekommit i andra städer att föreningarna blir tvungna att göra en del av föreningen till ett aktiebolag för att klara sig ekonomiskt. Susanne menar att detta inte gjorts i Uppsala då det inte funnits ett behov av det. På så sätt är det också svårt, menar Susanne, att jämföra sig med andra Friskis & Svettis föreningar. Att de har klarat sig från att bilda ett aktiebolag, menar Susanne, beror på engagemanget från Ingrid och de som arbetar inom föreningen.

5 Analys

I detta kapitel analyseras den insamlade empirin utifrån de teorier som presenterades i kapitel 3.

5.1 Inre och yttre motivation

Ryan & Deci (2000) menar att motivation är individuell och att det krävs incitament eller starka motiv till att utföra en handling. Detta analyseras genom att titta på vilka motiv och incitament som får funktionärerna vid Friskis & Svettis att fortsätta sitt arbete. Den inre motivationen som Ryan & Deci (2000) diskuterar kommer att användas för att titta på funktionärernas nyfikenhet och intresse för att fortsätta sitt ideella engagemang. Ryan & Deci (2000) menar att det också finns en yttre motivation som behandlar konsekvensen av att utföra en handling. Den yttre motivationen kommer således att användas för att lokalisera vilka positiva konsekvenser funktionärerna vid Friskis & Svettis får av arbetet.

Enligt Maslow (1970) kan individer prioritera sina mänskliga behov, detta genom en behovshierarki. Teorin kommer att användas för att lokalisera huruvida funktionärerna vid Friskis & Svettis uppnår trappstegen i behovshierarkin genom att arbeta i föreningen.

5.1.1 Ryan & Deci

Ryan & Deci (2000) diskuterar hur individer upplever motivation genom inre eller yttre drivkrafter. Den *inre motivationen* som genereras av nyfikenhet och intresse, enligt Ryan & Deci (2000), beskrivs tydligt inom Friskis & Svettis. Tina berättar att hon sökte till föreningen för att hon trivs i miljöer som utövar träning samt att hon mår bra av det sociala sammanhanget. Tina har sedan 15 år tillbaka intresserat sig för träning och senare kom hon att engagera sig i Friskis & Svettis. Susanne förklarar att hon blev uppmanad att söka till ledare då hon haft tidigare erfarenheter av funktionärsuppdrag inom träning men också för att hon trivs i träningsmiljöer. Susanne, som har ett förflutet av ideellt engagemang, såg ansökningsen till Friskis & Svettis som ett sätt att utvecklas. Ingrid har varit medlem inom föreningen i 30 år och hävdar att hon är en individ som söker sig till utmaningar. Ingrid som var med och startade föreningen i Uppsala beskrivs av Susanne och Tina som en driven och nyfiken individ. Tina förklarar att hon vid uppdraget som värd erbjuds utbildningar, dessa utbildningar ser hon som ett bra komplement till funktionärsuppdraget då utbildningarna även utvecklar henne privat. Tina, Susanne och Ingrid trycker på att alla som motionerar samt arbetar inom föreningen delar samma intresse, träningen. Detta lyfter alla tre som en viktig aspekt som bidrar till sammanhållning och god social miljö.

Ryan & Deci (2000) beskriver *yttre motivation*, som stimuleras av konsekvensen av en handling, vilken genererar en positiv effekt för individen. Detta kan således handla om att individerna tillhandahåller ersättning för arbetet eller att de stimuleras av effekterna arbetet genererar. Ingrid och Susanne menar att de får energi och stimulans av att hålla i pass för funktionärerna men att det kan vara tidskrävande under perioder. Enligt Tina erbjuds funktionärerna en symbolisk summa för att utföra funktionärsuppdraget vid Friskis & Svettis. Utöver den symboliska ersättningen får funktionärerna ett årskort för att utöva träning på privat tid. Respondenterna förklarar att föreningen är generös vid möten och kick-offs med mat och liknande. Detta hoppas Ingrid på ska vara en bidragande faktor till att funktionärer ska trivas inom organisationen, vilket också bekräftas av Tina och Susanne. När Ingrid arbetar som verksamhetschef utgör hon en yrkesroll och får full ersättning för arbetet. När hon

arbetar som ledare och utformar träningspass är Ingrid funktionär och får endast den symboliska ersättningen.

5.1.2 Maslow

Maslow (1970) beskriver i sin teori att individens behov delas in i fem trappsteg. Dessa trappsteg är en karta för hur individen prioriterar sina mänskliga behov. Studien förutsätter att funktionärerna uppfyller Maslows (1970) första behov, *de fysiologiska behoven*, som handlar om att individerna uppfyller sina absoluta basbehov. Andra behovet som enligt Maslow (1970) är *trygghet* återfinns inom Friskis & Svettis funktionärer. Vid Friskis & Svettis erbjuds funktionärerna olika utbildningar, exempelvis: brandövningar och hjärt- och lungräddning. Dessa kurser, förklarar Tina, är områden som hon ansvarar för när hon arbetar: att utrymma lokalen vid brand samt kunna hantera hjärtstartaren vid eventuella olyckor. Maslow (1970) menar att vid trappsteget, trygghet, söker individen även säkerhet och stabilitet. Susanne, Tina och Ingrid förklarar att när en funktionär söker till föreningen skriver de på ett tvåårskontrakt. Detta förklarar Tina är för att skapa kontinuitet inom organisationen.

Det tredje trappsteget som Maslow (1970) presenterar är, *kärlek och gemenskap*. Tina, Susanne och Ingrid berättar hur viktigt det är att uppleva gemenskap under funktionärsuppdraget. Susanne poängterar vikten av att vara medlem i föreningen minst ett år innan individen söker som funktionär. Detta för att de redan innan ska veta vad Friskis & Svettis står för. Tina berättar att hon träffat nya vänner genom att bli funktionär. Susanne beskriver funktionärsuppdraget som en livsstil och att uppdraget som fadder ska bidra med att få in den nya funktionären i rollen. Ingrid tror att om föreningen kan skapa ett arbetsklimat som ger upphov till att funktionärerna trivs ihop och finner glädje tillsammans, stannar funktionärerna. Därför poängterar Ingrid att de ständigt arbetar för att skapa detta klimat.

Maslows (1970) fjärde trappsteg handlar om *självkänsla* och att individen känner uppskattning samt respekt gentemot andra. Ingrid hävdar att det är viktigt att funktionärerna och motionärerna känner glädje med sin träning. Detta menar även Tina är en viktig aspekt, hon menar också att det är viktigt för henne att känna glädje vid träningspass, som motionär. Susanne menar att rollen som ledare är tidskrävande under vissa perioder men att organisationen samtidigt är bra på att hjälpa varandra. Hon berättar att det handlar om ett ge och ta förhållande till varandra då funktionärerna ställer upp och vikarierar för varandra när det behövs. Tina förklarar att Ingrid varje vecka sänder ut ett mail till alla funktionärerna för att informera om förändringar eller för att uppmuntra funktionärerna. Ingrid menar att det är viktigt att visa uppskattning genom att föreningen är generös vid möten och kick-offs.

När individen befinner sig vid det *självförverkligande behovet* söker denne efter den bästa versionen av sig själv (Maslow, 1970). På Friskis & Svettis arbetar funktionärerna för en symbolisk ersättning. Susanne beskriver att hon tycker det kan vara en tidskrävande roll, menar på att hon får mycket tillbaka från motionärerna under passen. Både Tina och Susanne har inte några planer på att avsluta sitt funktionärsuppdrag, utan istället prova en annan roll inom föreningen. Susanne och Ingrid förklarar också att det känns som en "ego-boost" att leda ett pass och agera i ledarrollen.

5.2 Arbetsdesign

Hein (2012) redogör för Herzbergs tvåfaktorteori och de två faktorer som påverkar motivation. Denna teori kommer att analyseras genom Friskis & Svettis funktionärer om hur dem upplever missnöje samt motivation i arbetet.

Hackman & Oldham (1980) beskriver arbetsdesign-teorin utifrån medarbetarnas motivation. Denna teori behandlar huruvida arbetaren matchas till arbetsuppgifterna (Hackman & Oldham, 1980). En god matchning kan leda till motivation och en dålig matchning kan således leda till minskad motivation (Hackman & Oldham, 1980). Denna teori kommer att ställas mot funktionärernas arbetsroll på Friskis & Svettis. Teorin kommer att analysera matchningen mellan funktionär samt arbetsuppgifterna som utförs.

5.2.1 Herzberg

För att uppnå hög motivation och arbetstillfredsställelse bör, enligt Herzberg et al (1959), både motivations- och hygienfaktorer uppfyllas. Utifrån intervjuerna återkommer flera av de faktorer som återfinns i tvåfaktorsteorin.

Herzberg et al (1959) beskriver nio hygienfaktorer vilka återfinns i föreningen, Friskis & Svettis. *Utvecklingsmöjligheter* ges funktionärerna då de erbjuds att delta under utbildningar för att vidareutvecklas, både som ledare och inom andra kompetenser. De får möjlighet att utvecklas genom att lära sig hur första hjälpen går till men också hur funktionärerna ska agera vid brand eller andra olyckor.

Att det råder god stämning mellan funktionärer, ledare och motionärer framkommer under alla intervjuer, vilket tyder på att det råder ett gott och fungerande *företagspolitiskt klimat* inom organisationen. *Anställningstryggheten* som ett kontrakt kan bidra till genom en känsla av trygghet som är positiv både för individen men även för organisationen som underlättar schemaläggning eller dylikt vilket Ingrid påpekar. *Arbetsförhållandena* vid Friskis & Svettis förklarar Susanne, Tina och Ingrid, som en god stämning och en arbetsplats där funktionärer ställer upp för varandra. De har skapat goda relationer till varandra och funnit nya vänner. Detta återfinns även i Herzberg et als (1959) hygienfaktor, *interpersonella relationer* samt *privata faktorer*. Tina menar att hon funnit nya vänner som inte bara är vänner inom arbetet utan även privat. Enligt Susanne och Tina är det trivsamt att vistas i miljöer där träning förekommer då det är ett klimat som skapar glädje för dem. Susanne och Ingrid, som båda är ledare inom föreningen, förklarar att leda pass ger dem en "ego-boost" de menar att de känner en energi och ökar självkänslan vilket också kan jämföras med deras *status*.

Herzberg et al (1959) listar fem motivationsfaktorer som driver individen till ökad motivation. Dessa är: *prestation, bekräftelse, själva arbetet, ansvar, befordran*. Dessa faktorer framkommer vid intervjuerna med respondenterna. Tina trycker på att arbetet är utvecklande och att hon får mycket ansvar under sitt uppdrag. Tina och Susanne nämner att de är intresserade av att anta nya uppdrag vid föreningen. Susanne påpekar att arbetet kan vara tidskrävande men att det inte påverkar hennes prestation under passen. Som en bekräftelse på att funktionärerna gör ett bra arbete uppmuntrar Ingrid dem genom att vara generös med mat och dryck vid kick-offs samt möten.

Ingrid menar att det är viktigt att känna glädje av träning och att de ger något tillbaka till individen att vara funktionär. Detta tror hon också är bidragande till att funktionärer stannar inom föreningen. Hein (2012) förklarar att det utifrån Herzberg et als (1959) undersökningar var *prestation* och *bekräftelse* som nämndes som det mest förekommande motivationsfaktorerna. Detta tycks stämma utifrån vår empiri då bekräftelse och känslan av att själva arbetet är tillfredsställande lyfts fram där funktionärerna får mycket energi och uppmärksamhet, inte bara från motionärer utan också från faddrar, ledaruppföljare eller andra personer i en ledande ställning.

5.2.2 Hackman & Oldham

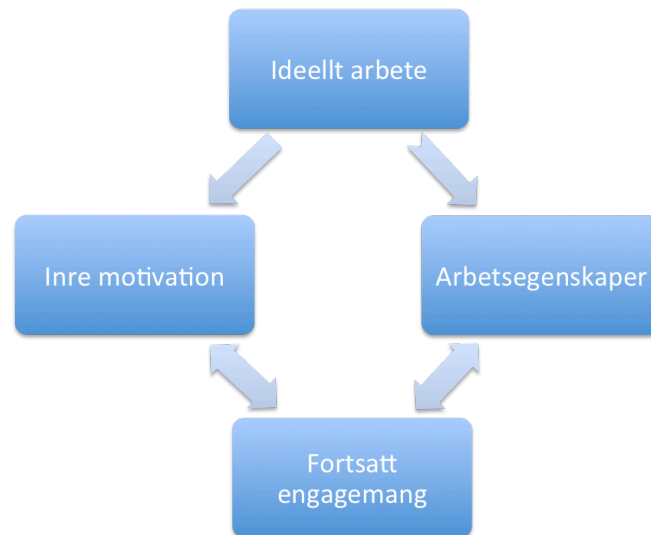
Hein (2012) återger arbetsdesignteorin genom Hackman & Oldham (1980) där det framgår att en bra matchning mellan arbete och medarbetare leder till ökad motivation. Detta är något som Friskis & Svettis tidigt i rekryteringsprocessen försöker genomföra. Tina förklarar att under hennes ansökning fick hon ange vilket uppdrag hon ville åta sig. Ingrid menar att om organisationen anser att den sökande passar bättre inom ett annat uppdrag erbjuds denne ett annat uppdrag. Ingrid förklarar också att funktionären som blir erbjuden ett annat uppdrag också tar det.

Det ställs krav på olika typer av färdigheter, beroende på vilket uppdrag som söks, vilket vidimeras av respondenterna. Ingrid och Susanne beskriver vikten av att vara noggrann i rekryteringsprocessen, att rätt person hamnar på rätt plats. Vårdar ska vara trevliga individer som kan möta motionärerna på ett gott sätt. Ledaren ska ha rätt kompetenser: ska det ledas gympapass krävs taktkänsla men också egenskapen att kunna leda en grupp individer i den gemensamma träningen. Att matcha individen med uppgiften är något som Ingrid poängterar och föreningen ställer höga krav vid rekryteringen av funktionärer. Dessa krav medför att många sökande inte får uppdrag vid föreningen.

Två av de avgörande psykologiska tillstånden som beskrivs av Hein (2012) i redogörelsen av arbetsdesignteorin är att arbetet ska uppfattas som meningsfullt och att medarbetaren känner ansvar för resultatet. Att arbetet är ansvarsfullt bekräftas av Tina som berättar att vid en eventuell brand har hon som värd ett ansvar att se till att motionärer på anläggningen tar sig ut men också att hon har utbildning kring hennes övriga ansvarsområden.

5.3 Sammanfattning analys

I *figur 3* återfinns vi den teoretiska sammanfattningen från avsnitt 3.6 där det ideella arbetet utförs genom antingen inre motivation eller genom de arbeteegenskaper som individen genererar för att utföra uppdraget. Individen kan utföra båda dessa för att uppnå motivation. När motivation uppnås leder detta i sin tur till ett fortsatt engagemang för funktionären.



Figur 3. Teoretisk sammanfattning: Källa: egen bearbetning.

Funktionärerna vid Friskis & Svettis finner arbetet givande och utvecklande. Det finns inre och yttre motivation som driver dem till fortsatt arbete inom föreningen. Utöver detta menar respondenterna att konsekvenserna av att arbeta ideellt för Friskis & Svettis är tillräckligt stora för att stanna kvar och fortsätta engagemanget. Det är således den inre motivationen funktionärerna upplever samt de abstrakta konsekvenserna, genom goda bemötanden från motionärer samt goda relationer mellan medarbetare, vilket bidrar till det fortsatta engagemanget.

De hygienfaktorer som återfinns i föreningen genererar inte ett missnöje hos funktionärerna då respondenternas svar tyder på att flertalet av hygienfaktorerna uppfylls. Respondenternas svar tyder på att det finns starka incitament att uppfylla motivationsfaktorerna och därmed bidra till det fortsatta engagemanget.

Föreningen arbetar ständigt för att funktionärer ska utbildas samt att de matchas med uppdrag som upplevs passa dem bäst. Detta gör Friskis & Svettis genom att hålla uttagningar i rekryteringsprocessen. Som tidigare nämnt är kraven höga på intervjuerna och föreningen upplevs kräsen i rekryteringsprocessen. Matchningen mellan arbetare och arbete anses som en viktig del för att funktionären ska trivas i föreningen. Detta bidrar till att föreningen kan placera funktionären på uppdrag som denne är bäst lämpad för. När funktionären i sin tur blir rätt matchad till ett uppdrag kan detta leda till fortsatt engagemang från funktionärens sida.

6 Diskussion

I detta kapitel beskrivs författarnas diskussion kring analysen. Kapitlet är uppdelat i två kategorier, "Inre och yttre motivation" samt "arbetsdesign" dessa motsvarar i analyskapitlet 5.1 samt 5.2.

6.1 Inre och yttre motivation

Ryan & Decis (2000) teori rörande inre och yttre motivation analyserades genom den insamlade empirin från Friskis & Svettis funktionärer. Den *inre motivationen* präglas av att individen känner nyfikenhet samt ett intresse för uppgiften som ska utföras. Att respondenterna trivs i träningsmiljöer samt att de dras till det sociala sammanhanget vid föreningen stämmer överens med det Ryan & Deci (2000) redogör för. De tre respondenterna poängterar att de dras till föreningen för det gemensamma intresset, träning, men också för att de vill utvecklas. Tina förklarar att hon utvecklas genom att gå utbildningar som hon erbjuds i rollen som värd. Susanne menar att hon utvecklats som ledare inom föreningen och att hon fått gå utbildningar som präglat hennes utveckling, vilket tyder på att funktionärerna känner nyfikenhet samt intresse av att fortsätta vara funktionärer inom föreningen.

Det är inte lön, likt en *yttre motivationskälla*, som driver funktionärerna utan det är den glädje och energi som uppdraget ger dem. Något som ses som en positiv konsekvens av att utföra funktionärsuppdraget. Att föreningen är generös med mat och dryck vid olika tillställningar uppfattas av funktionär som något positivt och ses som en bidragande faktor till att de behåller motivationen. Då funktionärer vill stanna inom föreningen utan ersättning kan dessa aspekter vara bidragande till att fortsätta arbeta inom föreningen.

Utifrån studiens resultat konstateras det att inre och yttre motivation förekommer hos funktionärerna vid Friskis & Svettis. Den inre motivationen präglas av personlig utveckling och den yttre motivationen av den positiva feedback som motionärer och medarbetare ger samt får. Det är en inre belöning som inte går att mäta i monetära termer vilket funktionärerna känner och som bidrar till deras motivation.

Maslow (1970) har utformat en behovstrappa med fem trappsteg. Att det *fysiologiska behovet* redan är uppfyllt har varit en utgångspunkt i denna studie. De resterande fyra trappstegen är det som har analyserats i studien. Funktionärerna får utbilda sig inom första hjälpen och brandövningar, vilket skapar en *trygghet* för såväl motionärer som medarbetare men också den enskilde funktionären då de vet hur denne ska agera vid en nödsituation. En trygghet för organisationen finns i de kontrakt som funktionärerna skriver på vid anställning. Att organisationen vet att funktionärer kommer arbeta inom föreningen i minst två år skapar en *trygghet* för övriga funktionärer vid samma arbetsplats. De kan således räkna med funktionären över en längre tidsperiod och skapar därmed kontinuitet i arbetsschemat.

Att känna *kärlek* och *gemenskap*, som är Maslows (1970) tredje trappsteg, ses som viktigt del för funktionärerna och verksamhetschefen. Föreningens mål är att skapa en atmosfär som funktionärerna känner sig trygga med och sedda i och är något de arbetar med kontinuerligt. Den positiva atmosfären är en bidragande faktor till att funktionärer stannar i föreningen. Att funktionärerna tidigare varit medlemmar i föreningen innan de söker till ett uppdrag gör att föreningen känner *trygghet* i att de vet vad Friskis & Svettis andan är. Detta skapar en *gemenskap* innan uppdraget tilldelas funktionären.

Maslows (1970) fjärde trappsteg som betonar vikten av att känna *respekt* och *uppskattning* gentemot andra, återspeglas i föreningens arbetsätt. Föreningen är mån om att få både motionärer och medarbetare att känna *uppskattning* genom att agera efter en ge och ta princip. Målet är att föreningen genomsyras av en atmosfär där funktionärer ställer upp för varandra och på sätt får ett klimat där alla känner sig välkomna. Varje månad skickar verksamhetschefen ett mail till funktionärerna där de informeras om vad som händer i föreningen, något som uppskattas av funktionärerna. Detta bidrar till en känsla av delaktighet och uppmuntran. Då det ideella engagemanget i vissa perioder är tidskrävande och annat i livet behöver prioriteras är det viktigt för föreningen att det finns *respekt* samt att funktionärerna känner sig viktiga.

Att motionärer visar *uppskattning* under träningspassen ger energi till ledarna att fortsätta. Kick-offen som anordnas under året har en positiv effekt på funktionärerna som upplever den som det bästa på året. Utifrån den insamlade empirin lyckas föreningen visa *uppskattning* för funktionärerna vilket kan vara bidragande till fortsatt arbete inom föreningen.

Det sista trappsteget som Maslow (1970) lyfter fram är, *självförverkligande*, vilket är svårt att mäta. Detta trappsteg är individuellt då individen vill framhäva den bästa versionen av sig själv (Maslow, 1970). Respondenterna förklarar att de känner en "ego-boost" av att leda pass när de får stå i centrum under passet. Detta är en bidragande faktor till att de fortsätter sina uppdrag vid Friskis & Sveltis. Eftersom detta trappsteg inte går att uppnå till fullo kan funktionärerna endast sträva efter att bli en bättre individ. Att respondenterna inte vill avsluta sina uppdrag vid föreningen tyder på att föreningen lyckas bidra till att fylla trappsteget.

6.2 Arbetsdesign

Utifrån de nio hygienfaktorer som Herzberg et al (1959) belyser återfinns samtliga i analysen. Funktionärerna får gå utbildningar vilket leder till trygghet i sina kompetenser och vetenskapen om att utföra sitt arbete på ett riktigt sätt. Det är således en hygienfaktor som uppfylls och inte något som genererar missnöje hos respondenterna.

Den goda stämningen vid Friskis & Sveltis genererar uppfyllandet av de resterande faktorerna. Respondenternas svar under intervjuerna tyder på att glädje, trygghet och gemenskap är viktiga element för att funktionärer ska stanna inom föreningen. Friskis & Sveltis kräver att funktionärerna skriver på ett tvåårskontrakt efter rekrytering. Detta, tror respondenterna, bidrar till en kontinuitet vid schemalagningen. Det tyder också på att medarbetare känner anställningstrygghet, att få stanna i minst två år. Vetenskapen om att funktionärer stannar under en längre tid kan bidra till en känsla av trygghet inom arbetslagen.

Respondenterna förklarar att de, genom sitt funktionärsuppdrag, fått vänskapsrelationer till sina medarbetare då alla arbetar på samma villkor och är där av samma intresse. Utifrån analysen tolkas det som att dessa faktorer inte ligger till grund för missnöje eller har en negativ påverkan till att fortsätta arbetet som funktionär vid Friskis & Sveltis.

Respondenterna tilldelas ansvar inom föreningen vilket ger upphov till ökad motivation därmed vill respondenterna inte lämna sitt uppdrag. De vill istället fortsätta utvecklas genom att åta sig nya uppdrag eller utbildningar för att utvecklas inom föreningen, vilket möjliggörs via den interna rekryteringen. Att föreningen väljer att rekrytera internt till tjänster tyder på att Friskis & Sveltis ger bekräftelse för det goda arbete funktionärerna utför samt att deras prestation belönas. Utifrån detta kan motivationsfaktorerna anses som positiva och generera motivation till funktionärerna. Detta bidrar till ett fortsatt engagemang av funktionärerna.

Hackman & Oldham (1980) beskriver att arbetare och arbete bör matchas för att uppnå motivation och hög tillfredsställelse. Vid Friskis & Svettis får de sökande ange vilket uppdrag de är intresserade av och får sedan genomgå en rekryteringsprocess där deras färdigheter testas för att nå en viss kravbild. Föreningen kan, i vissa fall, matcha de sökande med andra uppdrag än det som först angavs. Detta kan då bidra till att den sökande matchas till de arbete som, utifrån uttagningen, passar individen bäst. Det sker således en tydlig matchning mellan arbete och blivande funktionär vid föreningens rekryteringsprocess. Funktionärerna får under sitt uppdrag gå på utbildningar för att fortsätta utveckla kunskap och kompetens.

6.3 Studiens begränsningar

Studien begränsas i den mån att det är ett litet urval av respondenter som intervjuats, i en fallorganisation med ett stort medlemsantal och många funktionärer. Ett större urval av respondenter hade således gett mer generaliserbara resultat och visat en mer rättvis bild av den kontext som funktionärerna befinner sig i. Föreningen har dessutom flertalet heltidsanställda vilket andra ideella föreningar nödvändigtvis inte har. Det resultat som studien visar på gäller således för den unika kontexten som studerats.

Ett återkommande fenomen som beskrevs av respondenterna var den goda stämningen som råder på Friskis & Svettis. Denna stämning som beskrivs har inte kunnat vidimeras av studiens författare själva utan respondenternas subjektiva berättelse har tolkats. Detta är en begränsning för studien då en etnografi hade behövts för att se om denna stämning är riktig. Något som är värt att poängtera är att organisationen drivs av både funktionärer och heltidsanställda. Genom detta kan föreningen säkerställa att vissa arbetsuppgifter kan avlönas.

7 Slutsatser

Syftet med denna studie var att undersöka hur ideella organisationer, på lång sikt, arbetar för att bibehålla och motivera sina funktionärer samt hur detta upplevs av funktionärerna. Syftet uppnås med hjälp av frågeställningarna: hur arbetar Friskis & Svettis för att behålla och motivera sina funktionärer samt hur funktionärerna upplever att Friskis & Svettis arbetar för att behålla och motivera funktionärerna.

Vid rekryteringen av funktionärer är föreningen kräsen, där de under rekryteringsprocessen ställer höga krav på de som söker till ideella uppdrag. De arbetar för att upprätthålla en hög kvalitet på de som söker för att sedan gå vidare som funktionär. För att behålla och säkerställa kvaliteten tilldelas inte uppdrag till de som inte klarar hela rekryteringsprocessen, trots att fler funktionärer efterfrågas. För att behålla funktionärerna efter rekryteringen har Friskis & Svettis som krav att de ska skriva ett kontrakt på två år. Genom att funktionärerna skriver kontraktet över två år får föreningen en tydlig överblick av de funktionärer som finns till förfogande.

För att föreningen ska motivera sina funktionärer arbetar de för att skapa ett klimat som bidrar till en god stämning och familjeanda. Friskis & Svettis är generösa vid träffar, möten och kick-offs, vilket tyder på att de vill visa sin uppskattning till funktionärerna. Uppskattningen ger en positiv effekt på funktionärerna vilket bidrar till en ökad motivation. Friskis & Svettis erbjuder funktionärerna utbildningar, vilka är anpassade för funktionärsuppdragen. Vårdarna går utbildningar inom hjärt- och lungräddning samt brandövningar då det är deras ansvarsområden. Ledare får utbildningar inom träning och hur de ska utforma träningspassen. Detta leder till en ökad motivation samt trygghet inom funktionärsuppdraget.

Funktionärerna upplever att Friskis & Svettis har tvåårskontrakten för att skapa en kontinuitet. De poängterar att föreningen är tydliga vid rekrytering att de måste avvara tid till Friskis & Svettis. Det är således viktigt för organisationen att funktionären kan ställa upp vid ändringar i schemat eller vid sjukdom. Om funktionären inte kan fullfölja sina två år inom föreningen blir denne återbetalningsskyldig, detta är något som inte ses som ett hinder för funktionärerna utan skapar istället en anställningstrygghet. Att det råder god stämning och att alla delar samma intresse, träning, ser funktionärerna som en bidragande faktor till att de stannar kvar vid Friskis & Svettis. Föreningen utvecklar vänskapsrelationer till funktionärerna och detta bidrar till att de stannar kvar.

Att Friskis & Svettis är generösa vid möten och kick-offs är något som motiverar funktionärerna. Dessa träffar är något funktionärerna ser fram emot och anser vara det bästa med föreningen. Uppskattningen från Friskis & Svettis når fram till funktionärerna och skapar en god relation mellan funktionärerna och föreningen. Utbildningarna genererar ökad motivation för funktionärerna då de inspireras genom träning och får prova nya träningsformer. Det är få funktionärer som avslutar sina uppdrag, det som ligger till grund för att en del funktionärer avslutar sina uppdrag är livsförändringar eller situationer som gör att de inte kan arbeta. Att funktionärerna istället vill prova andra uppdrag vid Friskis & Svettis tyder på att det finns ett intresse för fortsatt engagemang.

Vidare forskning

Då denna studie gjorts på hur Friskis & Svettis arbetar för att motivera och bibehålla funktionärer samt hur funktionärerna upplever detta vore det intressant om framtida forskning undersöker hur andra, mindre organisationer arbetar. Detta vore intressant då en mindre

förening inte har lika stort medlemsunderlag och står således inför andra utmaningar med upprätthållandet av motivation och behållandet av funktionärer än den undersökta fallorganisationen.

Referenser

❖ Böcker och tidskrifter

Amabile, T. M., 1997, *Motivating Creativity in Organizations: On Doing What You Love and Loving What You Do*. California Management Review, 40(1), 39–58.

Arbnor, I. & Bjerke, B., 1994, *Företagsekonomisk metodlära*. Lund: Studentlitteratur.

Bryman, A. & Bell, E., 2013, *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. 2. uppl. Stockholm: Liber AB.

Bang, H., Ross, S. & Reio Jr, T.G., 2013, *From motivation to organizational commitment of volunteers in non-profit sport organizations: The role of job satisfaction*. Journal of Management Development, 32(1), 96-112.

Cohen, L., Manion, L. & Morrison, K., 2007, *Research Methods in Education*. 6.uppl. London: Routledge.

Eriksson, L T. & Wiedersheim-Paul, F., 1997, *Att utreda, forska och rapportera*. Malmö: Liber Ekonomi.

von Essen, J., Jegermalm, M. & Svedberg, L., 2015, *Folk i rörelse. Medborgerligt engagemang i Sverige 1992–2014*. Ersta Sköndal högskola arbetsrapportserie: 85. Stockholm: Ersta Sköndal högskola. <http://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:808859/FULLTEXT01.pdf>

von Essen, J. & Wallman Lundåsen, S., 2016, *Ideellt arbete inom idrottsrörelsen*. http://www.rf.se/globalassets/riksidrottsforbundet/dokument/forskning/rapport-2016_3.-ideellt-arbete-inom-idrottsrorelsen.pdf

Friskis & Svettis (2016). *Verksamhetsberättelse 2016 Friskis & Svettis* [broschyr]. <http://www.uppsala.friskissvettis.se/media/80202/verksamhet2016.pdf>

Friskis & Svettis (2017). *Verksamhetsplan 2017 Friskis & Svettis* [broschyr]. <http://www.uppsala.friskissvettis.se/media/80205/verksamhetsplan2017.pdf>

Garner, J.T & Garner, L.T., 2011, *Volunteering an Opinion: Organizational Voice and Volunteer Retention in Nonprofit Organizations*. Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly, 40(5), 813-828.

Geertz, C., 1973, *Thick description: Toward an interpretive theory of culture*. I: C. Geertz, *The interpretation of cultures*. New York: Basic Books.

Grenholm, C.H., 2012, *Att förstå religion: metoder för teologisk forskning*. Lund: Studentlitteratur AB.

Grosse, J., 2006, *Volontärprogram riktade till ungdomar: En introduktion till ett nygammalt fenomen*. Forskningsavdelningens arbetsrapportserie. Stockholm: Ersta Sköndals högskola. <https://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:360411/FULLTEXT01.pdf>

- Gustavsson, B., 1998, *Metod: Grundad teori för ekonomer*. Lund: BTJ Tryck AB.
- Hackman, J.R. & Oldham, G.R., 1980. *Work redesign*, Addison-Wesley: Reading.
- Hager, M.A. & Brudney, J.L., 2011, *Problems Recruiting Volunteers Nature versus Nurture*. *Nonprofit Management & Leadership*, 22(2), 137-156.
- Halvorsen, K., 1992, *Samhällsvetenskaplig metod*. Lund: Studentlitteratur.
- Hein, H.H., 2012, *Motivation - Motivationsteorier & praktiskt tillämpning*. Malmö: Liber AB.
- Herzberg, F., Mausner, B. & Snyderman, B B., 1959, *Work and motivation*, Wiley: New York.
- Hidalgo, M. & Moreno, P., 2009, *Organizational socialization of volunteers: The effect of their intention to remain*. *Journal of Community Psychology*, 37, 594-601.
- Jeppsson Grassman E. & Svedberg L., 2007,. *Civic Participation in the Welfare State: Patterns in Contemporary Sweden*. I Trägårdh Lars (red.) *State and Civil Society in Northern Europe: The Swedish Model Reconsidered*. New York: Berghahn Books.
- LeCompte, M.D. & Goetz, J.P., 1982. *Problems of Reliability and Validity in Ethnographic Research*. *Review of Educational Research*, 52(1), 31-60.
- Machin, J. & Paine, A. E., 2008,. *Management Matters: A National Survey of Volunteer Management Capacity*. London: Institute for Volunteering Research.
- Maslow, A.H., 1970. *Motivation and personality*. 3.uppl. New York: Harper & Row.
- Nencini, A., Romaioli, D. & Meneghini, A.M., 2016, *Volunteer Motivation and Organizational Climate: Factors that Promote Satisfaction and Sustained Volunteerism in NPOs*. *International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 27(2), 618-639.
- Olsson, L.E., Svedberg, L. & Jeppsson Grassman, E., 2005, *Medborgarnas insatser och engagemang i civilsamhället: några grundläggande uppgifter från en ny befolkningsstudie*. Sköndalsinstitutet. Ersta Sköndal högskola, Stockholm. <http://esh.diva-portal.org/smash/get/diva2:323164/FULLTEXT01.pdf>
- Reiss, S., 2012, *Intrinsic and Extrinsic Motivation*. *Teaching of Psychology*, 2012, 39(2), 152-156.
- Robson, C., 2011. *Real World Research*. 3. uppl. Wiley: Chichester.
- Ryan, R.M. & Deci, E.L., 2000, *Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions*. *Contemporary Educational Psychology*, 25(1), 54-67.
- Svedberg, L., von Essen, J. & Jegermalm, M., 2010, *Svenskarnas engagemang är större än någonsin. Insatser i och utanför föreningslivet*. Rapport till regeringskansliet 2010. Stockholm: Ersta Sköndal högskola. <http://www.regeringen.se/contentassets/b3b7633f0d46406c9f865194e9637d92/svenskarnas-engagemang-ar-storre-an-nagonsin>

Vallerand, R. J., 2004, *Intrinsic and Extrinsic Motivation in Sport*. Encyclopedia of Applied Psychology, 2, 427-435.

Ward, A.M. & McKillop, 2011, *An examination of volunteer motivation in credit unions: Informing volunteer resource management*. Annals of Public and Cooperative Economics 82(3), 253-275.

Wijkström, F. & Lundström, T., 2002, *Den ideella sektorn - Organisationerna i det civila samhället*. Stockholm: Sober Förlag.

Yanay, N. & Ventura Yanay, G., 2008, *The Decline of Motivation? From Communication to Dropping out of Volunteering*. Nonprofit Management and Leadership. 19(1), 65-78.

❖ Internet

Friskis & Svettis (2017a), *Historia*. Tillgänglig: <http://web.friskissvettis.se/om-friskis-svettis/historia> [2017-03-29]

Friskis & Svettis (2017b), *Om oss*. Tillgänglig: <http://www.uppsala.friskissvettis.se/om-oss.aspx> [2017-04-06]

Förening (2017), *Ideell, frivillig och volontär*. Tillgänglig: <http://forening.se/ideell-och-anstalld/ideell-frivillig-och-volontar/> [2017-03-29]

Ideellt arbete (2017), *Vad är ideellt arbete?*. Tillgänglig: http://ideelltarbete.se/vad_ar.html [2017-03-29]

Skatteverket (2017), *Ideella föreningar*. Tillgänglig: <https://www.skatteverket.se/foretagochorganisationer/foreningar/ideellaforeningar.4.6a6688231259309ff1f800028215.html> [2017-03-28]

Volontärbyrån (2017), *Om oss*. Tillgänglig: <https://www.volontarbyran.org/om-oss> [2017-04-28]

❖ Personliga meddelanden

Berglund, Tina (2017). *Värd*, Friskis & Svettis, personligt möte, 2017-05-04

Hovstadius, Ingrid (2017). *Verksamhetschef*, Friskis & Svettis, personligt möte, 2017-04-27

Langebratt, Susanne (2017). *Ledare*, Friskis & Svettis, personligt möte, 2017-05-05