

IDEELLA ORGANISATIONER

- EN ARENA FÖR DIKTATUR?

Hana Antunovic & Sofie Gyllenberg

14 maj 2014

Abstract

The purpose of this research was to examine the current field of management in non-profit organizations, mainly focusing on managerial approaches, but also the impact of organizational size on the shaping of governance. Non-profits are widely discussed in contemporary research, particularly due to the increasing external pressure on voluntary organization to professionalize the way they work in line with standards in the private sector. Due to this our thesis aims to investigate whether professional, bureaucratic approaches are useful when governing a non-profit organization, or if social structures are enough to ensure goal congruence and efficiency. To conduct this research qualitative interviews were carried out and a case-study was made, using the Swedish Karate Federation as object of study. Results show that formal and more professional structures are useable to achieve efficiency and prevent inertia within the organization. In the analysis we discuss to which extent non-profit organizations can conform to more formalized structures and also which factors affect the degree of formalization that is applicable. In the concluding sections of the paper we address more general conclusions regarding the way organizational size affects the usage of formal structures as a management tool.

Author Keywords

Non-profit organization, governance, formal structures, organizational size, efficiency

Handledare: Svante Schriber
Uppsatsframläggning: juni 2014

Innehållsförteckning

1. Inledning.....	3
2. Tidigare forskning.....	5
2.1 Teoretisk referensram.....	8
3. Metod.....	9
3.2 Val av metod	10
3.3 Studieobjekt och datainsamling.....	11
3.4 Validitet och reliabilitet	13
3.5 Strukturering och analys av empiri	14
4. Empiri och analys.....	15
4.1 Organisationsstruktur och ansvarsfördelning.....	15
4.2 Informell eller formell struktur?.....	17
4.3 Grad av formalitet.....	19
4.3.1 Intrarelationella aspekter	20
4.3.2 Interrelationella aspekter	22
4.4 Kompetens och sammansättning.....	25
5. Diskussion	27
5.1 Forskningsbidrag och implikationer.....	27
5.2 Generaliserbarhet och begränsningar.....	29
5.3 Förslag på vidare forskning	31
6. Slutsats.....	32
7. Referenslista.....	35
7. Bilagor	38

1. Inledning

“På senare tid har diskussionen kring styrelse och styrelsesätt, både vad gäller ideella organisationer överlag men även mer specifikt för ideella sportorganisationer, influerats av utvecklingen i den privata sektorn där man under de senaste två decennierna har upplevt ett betydande fokus på omstrukturering av styrelse och styrelsesätt”. Taylor och O’Sullivan (2009), s. 682

I linje med detta har ideella sportorganisationer på senare tid utsatts för allt mer externa krav vad gäller kommersialisering och utformning av ett mer professionellt arbetssätt, likt det i vinstdrivna organisationer (Nichols & Shepherd, 2006). Vidare argumenteras det i en rapport från kultur-, media- och sportdepartementet i Storbritannien (DCMS, 2002) för att det behövs en mer strukturerad och systematiserad utveckling i sportorganisationer. Med stöd i forskning gjord av Nichols & Shepherd (2006), DCMS (2002) samt Hwang & Powell (2009) definierar vi ett professionellt arbetssätt som ett arbetssätt präglad av formell struktur och byråkratisering. Aktuell forskning visar alltså på att ideella sportorganisationer på senare tid alltmer påverkas av den organisering och det arbetssätt som man använder sig av i näringslivet, bland annat vad gäller styrelse och styrelsesätt.

Till skillnad från företag i näringslivet saknar ideella organisationer vinstintresse och således kan inte vinst användas som ett gemensamt språk då man utformar styrning i organisationen. Detta gör att de heterogena intressegrupperna blir mer påtagliga i ideella organisationer, vilket i sin tur ställer krav på välfungerande organisering och ledarskap för att kunna ena dessa grupper och åstadkomma effektivitet (Speckbacher, 2003). Ideella organisationer karaktäriseras överlag av ett icke- byråkratiskt arbetssätt och föränderliga, informella strukturer (Clarke, 2001). Vad gäller utformningen av styrsystem i denna typ av organisationer, försvåras den av att organisationerna sällan har en tydligt definierad och privilegierad intressegrupp eller homogena och mätbara ägarintressen (Speckbacher, 2003).

Utformning av styrning är den första av tre faser; utformning, implementering och användning, som en organisation måste genomgå för att lyckas tillämpa ett lämpligt styrsystem (Nilsson, 2005). I denna uppsats ämnar vi främst att undersöka

utformningsfasen, då vi på grund av tidsbrist inte har möjlighet att utöka studien till att omfatta även de efterföljande stegen. Styrning handlar om att försöka styra de individer som utgör en organisationer så att deras mål och organisationens mål kan samverka (Bergstrand, 2010). Ett sätt att styra är genom att konfigurera och strukturera organisationer, där tillgängliga resurser kombineras med syfte att nå önskade ekonomiska eller sociala mål (Kushner & Poole, 1996). Detta resulterar i utformningen av organisationens struktur, vilken kan vara av formell och/eller informell karaktär. I denna uppsats definierar vi formell struktur som byråkratiserad och tydligt uppstyrd, och informell struktur som lös, föränderlig och präglad av sociala relationer. Effektiv styrning, vilket kan uppnås genom att tillämpa en lämplig organisationsstruktur, handlar om att använda knappa resurser på bästa möjliga sätt för att undvika att dessa går till spillo (Speckbacher, 2003). Detta är givetvis något som alla organisationer och företag borde sträva efter.

Svenska karateförbundet, vilket är en liten ideell sportorganisation, kommer att figurera som studieobjekt i denna uppsats. Det finns forskning som diskuterar det faktum att mindre organisationer inte är i lika stort behov av formella strukturer och styrsystem som större organisationer (Staw & Epstein, 2000). Detta påstående kan till viss del ifrågasättas med tanke på ovanstående forskning, som påvisar att ideella sportorganisationer alltmer utsätts för externa påtryckningar vad gäller ett mer professionellt arbetssätt. Detta får oss att fundera över hur en mindre ideell sportorganisation lämpligen bör organiseras för att kunna styras i rätt riktning.

För att studera och diskutera utformning av styrning i mindre ideella sportorganisationer har vi valt att utgå från två aspekter; *intrarelationella* och *interrelationella*. Styret i denna typ av organisation utgår från styrelsen och relationerna mellan styrelsemedlemmarna benämner vi här som *intrarelationella*. Dessa påverkar i sin tur relationerna mellan styrelse och övriga aktörer i organisationen, vilket i denna uppsats benämns som *interrelationella*.

Den huvudsakliga **frågeställning** som vår studie ämnar besvara:

Hur kan, med fokus på styrning, interrelationella aspekter hanteras i en mindre ideell sportorganisation för att säkerställa effektivitet?

För att besvara detta har vi tagit hjälp av nedanstående underfråga:

Hur kan de intrarelationella aspekterna påverka hanteringen av de interrelationella aspekterna?

2. Tidigare forskning

Det blir alltså allt vanligare att ideella organisationer tillämpar samma typer av strukturer och system som vinstdrivna organisationer. Dock saknar vi en koppling mellan organisationsstorlek och användbarheten av mer formella strukturer och system för att lägga grunden till ett effektivt styre i en ideell organisation.

Inledningsvis studerade vi en rad forskningsartiklar där det diskuteras hur olika typer av organisationsstrukturer påverkar en ideell organisations effektivitet och resultat. Vi fann det naturligt att utgå från organisationsstruktur då det, oavsett om den är formell eller informell, är vad som lägger grunden för hela organisationen. Det har visat sig finnas en koppling mellan användning av en mer formell organisationsstruktur, präglad av byråkratisering, och organisationens effektivitet i nationella sportorganisationer där styrelsen är oavlönad. Upprättande av en formell struktur i den här typen av organisationer kan förhindra att subjektivitet och känslor påverkar det rationella beslutsfattandet. Vad gäller byråkratisering är det främst decentralisering, specialisering och professionalism som är de variabler som är närmast korrelerade med effektivitet. Ledningen kan alltså använda byråkratisering som ett styrmedel för att uppnå effektivitet i organisationen. Även det faktum att nationella sportorganisationer utåt kan uppvisa en strävan mot mer effektiv och mogen hantering av det administrativa, kan vara ett sätt att säkerställa anskaffningen av ytterligare resurser. (Frisby, 1986)

Slack och Thibault (1989) studerar organisationsstruktur ur ett annat perspektiv, med fokus på individerna. De menar på att struktur och arbetssätt starkt influeras av de individer som utgör organisationen och deras värderingar. I anslutning till detta tenderar majoriteten av arbetet i mindre ideella organisationer att vara koncentrerat till ett fåtal individer, i vårt fall till styrelsemedlemmarna. Detta tyder på att de individer

som utgör styrelsen har betydande inflytande över organisationens verksamhet (Pearce 1993; Kirk och MacPhail 2003). Man skulle kunna ifrågasätta huruvida den forskning som Slack och Thibault samt Frisby presenterar är förenlig. Frisby menar på att byråkratisering kan få individer att se bortom de egna känslorna och på så sätt fatta rationella beslut, medan Slack och Thibault hävdar att de egna känslorna och värderingarna är vad som utgör grunden till organisationens existens. Vad gäller organisationsstorlek diskuterar ingen av dessa författare huruvida deras respektive forskning skulle vara tillämplig oberoende av storlek. Som nämnts ovan är det just kopplingen mellan organisationsstorlek och tillämpligheten av formella strukturer och system som styrmedel, som vi är intresserade av att undersöka.

Den enda forskning vi har studerat som gör en distinktion mellan små och stora organisationer vad gäller strukturbegreppet är gjord av Pearce (1993). Inledningsvis diskuterar han användningen av formella och informella strukturer i ideella organisationer. Han behandlar sociala strukturer ur ett kontrollperspektiv och diskuterar huruvida sociala fenomen kan användas som kontrollmekanismer i ideella organisationer för att få volontärer att enas kring ett gemensamt mål. En av anledningarna till att volontärarbetare inte arbetar i enlighet med organisationens mål är avsaknaden av formella roller. En annan anledning till att det är svårare att styra volontärarbetare än avlönade anställda är att volontärer inte har lika kraftfulla incitament för att hålla sig kvar i organisationen (Pearce, 1993). Dock kan ideella organisationer lättare attrahera engagerade och hänförda arbetare, då avsaknaden av ägare signalerar att de ideella arbetarnas osjälviskhet inte gynnar någon annan (Speckbacher, 2003). Detta påstående får empirisk grund i forskning gjord av Preston (1989) och Weisbrod (1983).

De informella kontrollmekanismer som ideella organisationer kan använda sig av är bland annat kontroll genom delade värderingar, kontroll genom uppskattning, kontroll genom karismatiska ledare och kontroll genom självselektering. Vidare har organisationer som drivs helt på ideell basis ett annorlunda förhållande till omgivningen än en organisation med avlönade anställda, vilket påverkar de interna styr- och kontrollmekanismerna. Ju mer beroende en organisation blir av finansiering genom externa resurser, desto större blir dess ansvar gentemot de externa parter som utgör finansieringskällor. I regel präglas dock en organisation uppbyggd av ideella

resurser i större utsträckning av frihet och mindre formell kontroll. Då ideella organisationer är tillräckligt små för att behålla den personliga och fysiska interaktionen medlemmarna emellan, tenderar sociala influenser att fungera som bättre styr- och kontrollmekanismer än mer formella system. (Pearce, 1993)

Något som talar emot att sociala influenser och andra typer av informella kontrollmekanismer skulle vara tillräckligt i ideella organisationer är forskning gjord av Nichols och Shepherd (2006). Ideella sportorganisationer har på senare tid utsatts för allt mer externa krav vad gäller kommersialisering och utformning av ett mer professionellt arbetssätt, likt det i vinstdrivna organisationer. Vidare lägger medlemmar av ideella sportorganisationer idag större vikt vid effektivitet och servicegrad än känsla av delade normer och värderingar då man väljer att ansluta sig till en viss organisation (Nichols & Shepherd, 2006). Dessa externa påtryckningar skulle kunna vara ett argument för att formella strukturer och system kan fylla en funktion även i mindre ideella sportorganisationer. Att ideella sportorganisationer utsätts för alltmer extern press för ett mer professionellt arbetssätt styrks även av forskning gjord av Horch och Schutte (2003) samt Hoye (2006). Även Frisby (1986) och Pearce (1993) tar i sin respektive forskning upp det faktum att externa intressen kan vara av betydelse när en ideell organisation väljer hur man ska arbeta och organisera sig.

Användningen av mer professionella och avancerade verktyg, såsom prestationsmätt och utvärderingssystem, i ideella organisationer är något som Papadimitriou och Taylor (2000) diskuterar. Dessa typer av verktyg kan användas i ideella föreningar för att ge en bild av organisationens effektivitet. Detta sker genom uppfyllandet av tre funktioner: institutionell-, manageriell- och teknisk support. Det förstnämnda, institutionell support, fokuserar på hur organisationen uppfattas externt och uppbbringandet av legitimitet gentemot externa intressenter. Den manageriella biten lägger fokus på de interna processerna och långsiktig, strategisk planering. Den tekniska faktorn lägger vikt vid utövarnas prestationer och drar utifrån dessa prestationsmätt slutsatser om hur väl en organisation fungerar och uppfyller sina mål (Papadimitriou & Taylor, 2000).

Organisationer som verkar i en miljö där resurstillgången är knapp kan ofta uppleva att det institutionella, manageriella och tekniska verkar motsättande. Förvärv av ytterligare resurser tenderar att komma i första hand, vilket kan göra att såväl interna processer som elitutövarna kommer i skymundan. För att motverka detta förespråkar författarna användande av "The multiple constituency model" för att få till ett effektivt arbete i en ideell organisation. Modellen möjliggör fokus på de flera olika intressen som existerar i organisationen och följaktligen kan man använda denna för att säkerställa en miniminivå av tillfredsställelse för varje enskild grupp av intressenter (Papadimitriou & Taylor, 2000). Denna forskning påvisar det faktum att det kan finnas ett flertal intressen som måste hanteras för att få till ett effektivt arbete i en ideell organisation. Det kan således ses som ett argument för att ideella organisationer är i behov av styrning.

2.1 Teoretisk referensram

Sammanfattningsvis har vi med grund i de efterforskningar vi gjort vad gäller tidigare forskning valt att fokusera på utformning och tillämplighet av styrning i ideella organisationer. Vi valde att fokusera på styrning främst på grund av att vi fann Slack och Thibaults (1989) forskning om enskilda individers påverkan på ideella organisationer, intressant. I samband med detta presenterar Shibli et al (1999) siffror som visar på att majoriteten av de som engagerar sig ideellt i sportklubbar gör det för att tillgodose egna intressen. I samma spår diskuterar Taylor och O'Sullivan (2009) att risken finns att ledare i ideella sportorganisationer strävar efter att maximera den egna nyttan på organisationens bekostnad. Detta implicerar att denna typ av organisationer kan präglas av splittrade visioner och målbilder och därför skulle vara i behov av styrning för att säkerställa att alla individer rör sig i samma riktning. Som framgår i den tidigare forskning vi har studerat kan organisationsstruktur användas som ett sätt att effektivt styra organisationen. Vad gäller användning av organisationsstruktur för att styra och kontrollera en organisation representerar Frisby (1986) och Pearce (1993) två olika infallsvinklar och kommer att figurera som centrala teorier i vår studie. Att använda forskning om organisationsstruktur som utgångspunkt anser vi lämpligt, då detta är vad som utgör grunden i en organisation. Utan en fungerande struktur, oavsett om den är formell eller informell, är det svårt att säkerställa att tillgängliga resurser används på ett sätt som gör att effektivitet uppnås.

Därför anser vi även att teorier som behandlar tillämpning av mer avancerade modeller och system som styrmedel, som exempelvis Papadimitriou och Taylor (2000), representerar nästa steg i utformningen av styrning. Deras forskning kommer således inte att figurera som en central teori i vår studie. Vad gäller Nichols och Shepherds (2006) studie om externa intressenters inverkan på utformning av styrning i ideella organisationer, har denna teori en indirekt påverkan på hanteringen av de interna relationerna. Detta innebär att deras studie är viktig, men inte central, för att vi grundligt ska kunna diskutera tillämpligheten av Frisby och Pearce teorier om organisationsstruktur som styrmedel. Det teoretiska ramverk vi kommer att använda oss av utgörs dels av Frisby (1986) och Pearce (1993) forskning men också av Slack och Thibaults (1989) studie.

3. Metod

3.1 Studiens upplägg

Vi valde att studera en del av Svenska Karateförbundet på grund av att en av författarna är aktiv i organisationen och därmed har såväl god inblick som lämpliga kontakter. Detta resulterade i möjligheten att göra ett stort antal intervjuer som vår studie sedan kunde baseras på. Med grund i tidigare forskning och eget intresse valde vi att fokusera på styrning av ideella sportorganisationer. Således blev även styrelsen en viktig del i vår studie, vilket innebär att studien avgränsades till styrelse och landslagsverksamhet. Vi valde att avgränsa studien till en liten del av organisationen för att kunna studera denna noggrant. På grund av tidsbrist fanns det inte möjlighet att göra samma djupgående studie på alla organisationens delar. Med tanke på att författaren är aktiv i landslaget föll det sig naturligt att avgränsa studien till landslagsverksamheten.

Det vi till en början funderade över att studera var motivationsfaktorer i föreningar som opererar på helt ideell basis. Inom detta område stötte vi dock på forskning som grundligt besvarade våra frågetecken. Vid ytterligare eftersökningar hittades något nyare forskning som istället fokuserade på kommersialisering och professionalisering av ideella organisationer. Detta fick oss att fundera över vad denna trend har för inverkan på Svenska Karateförbundet och ideella organisationer överlag. Med fokus på det faktum att professionalisering av ideella organisationer blir allt vanligare, fann

vi forskning som diskuterade tillämpning och användbarhet av mer formella strukturer som styrmedel i denna typ av organisationer. Vi började diskutera det nya forskningsfyndet i relation till Svenska Karateförbundet och frågade oss om en så pass liten organisation verkligen var i behov av formella strukturer. Vi fann här en koppling till Svenska Karateförbundet som vi, baserat på vår initiala inblick i organisationen samt med stöd i tidigare forskning, tror traditionellt domineras av informella strukturer. Vid vidare efterforskningar fann vi en brist på nedskrivna kunskap om korrelationen mellan organisationsstorlek och tillämpligheten av ett mer professionellt arbetssätt för att styra organisationen. En av de forskningsartiklar vi hittade, skriven av Pearce (1993), uttalade sig om hur sociala influenser med fördel kan användas som kontroll- och styrmekanismer i just små, ideella organisationer. Det vi därför frågade oss var hur en mindre ideell sportorganisation bör organiseras för att kunna styras i rätt riktning. För att göra en uttömmande analys och för att undvika en normativ studie, valde vi en frågeställning som antar en mer objektiv ansats. Detta för att inte låsa in sig på att hitta den "optimala strukturen", då organisationer har olika förutsättningar och kan studeras ur många olika infallsvinklar.

3.2 Val av metod

För att ge svar på frågeställningen har vi utgått från en abduktiv teoribildning. Inledningsvis arbetade vi deduktivt genom att studera redan existerande forskning vad gäller ideella organisationer överlag samt användning av strukturer och system för att styra och kontrollera ideella organisationer. Fortsättningsvis testade vi dessa teorier mot den insamlade empirin för att undersöka hur väl dessa stämde överens och även för att hitta eventuella luckor.

Det som är fördelaktigt med att använda sig av ett abduktivt arbetssätt är att man kan dra nytta av både den deduktiva och den induktiva ansatsen. Oavsett metod finns det dock en risk att man som forskare väljer studieområde baserat på tidigare erfarenheter, vilket kan medföra att den hypotes som ställs exkluderar andra vinklingar och synsätt (Patel och Davidsson 2003). Detta har vi tagit hänsyn till bland annat då vi utformade intervjufrågorna, vilket vi utvecklar mer i avsnitt 3.3 nedan.

Då syftet med studien är att undersöka en liten ideell organisation där vi bland annat vill fånga de sociala strukturerna och deras påverkan på utformning av styrning för

organisationen, använde vi oss av en kvalitativ undersökningsmetod. Med hjälp av denna metod var det möjligt att få en djupgående förståelse för organisationen och dess aktörer. Bryman och Bell (2013) skiljer mellan undersökningsmetod och undersökningsdesign, där undersökningsmetoden i vårt fall är kvalitativ och designen är en enkel fallstudie. Fallstudier är användbara då man vill fånga fenomen som ofta är svåra att särskilja från fenomenets kontext. I detta fall handlar det om styrning i ett sammanhang präglad av människor som arbetar frivilligt och oavlönat. Det vi avser att undersöka är ett verkligt fenomen i det nutida samhället och för detta ändamål är en fallstudie lämplig då den fokuserar på att fånga komplexa sammanhang, så som sociala relationer och processer (Yin 2008).

3.3 Studieobjekt och datainsamling

Studieobjektet i vår uppsats är en del av Svenska Karateförbundet, vilket figurerar som ett exempel på en liten ideell sportorganisation. Vi är medvetna om att användningen av en del av Svenska Karateförbundet som studieobjekt inte gör vår studie representativ för mindre ideella sportorganisationer överlag. Det skulle krävas ytterligare empiriskt underlag för att kunna dra generella slutsatser. Till exempel genom studier av hela förbundet eller genom jämförelser med ett flertal liknande organisationer. Däremot har vi, tack vare personliga kontakter, fått tillgång till ett stort antal intervjupersoner vilket har gjort att vi har fått en djupgående förståelse för verksamheten i de utvalda delarna av organisationen. Vi menar på att detta gör att vår studie ändå håller kvalitet då det gör att empirin blir grundlig och heltäckande vad gäller styrelsen och landslagsverksamheten.

Totalt har vi genomfört nio intervjuer med personer som har någon sorts anknytning till styrelse eller landslagsverksamhet. Då vi ville undersöka intrarelationella aspekter i styrelsen, intervjuade vi ett flertal styrelsemedlemmar. För att sedan få en bild av de interrelationella aspekterna, alltså relationerna mellan styrelsen och de aktiva i landslagsverksamheten, intervjuade vi också landslagsutövare, förbundskaptener och en före detta general manager. Alla intervjuer utfördes enskilt vid olika tillfällen med båda författarna närvarande under samtliga. För att undvika bortfall eller feltolkning av information spelade vi in samtliga intervjuer, med intervjupersonernas godkännande. Nedan följer en lista över de intervjuer som har genomförts, kompletterat med plats och datum för samtliga.

Intervjupersoner	Koppling till styrelse/landslag	Plats	Datum
Intervjuperson 1	Styrelse	Karateförbundets kansli, Stockholm	9 april, 2014
Intervjuperson 2	Styrelse	Scandic Grand Central, Stockholm	10 april, 2014
Intervjuperson 3	Landslag	Bosön, Stockholm	13 april, 2014
Intervjuperson 4	Landslag	Bosön, Stockholm	13 april, 2014
Intervjuperson 5	Landslag	Bosön, Stockholm	13 april, 2014
Intervjuperson 6	Landslag	Bosön, Stockholm	13 april, 2014
Intervjuperson 7	Styrelse	Rikspolisstyrelsen, Stockholm	14 april, 2014
Intervjuperson 8	Styrelse	Karateförbundets kansli, Stockholm	23 april, 2014
Intervjuperson 9	Landslag	Café, Stockholm	24 april, 2014

Tabell 1- Plats och tid för intervjuer

Efter att ha studerat tidigare forskning inom det valda området insåg vi att det fanns en risk för att vi som författare hade en förutfattad mening om vad den empiriska studien skulle ge för resultat. För att undvika att leda in intervjupersonerna i den riktning vi fått uppfattning om var den rätta, hade de första intervjuerna en öppen och

ostrukturerad karaktär (Andersen, 2013). Initialt var planen att låta alla intervjuer vara av denna karaktär. Ju fler intervjuer som gjordes, desto större inblick och kunskap fick vi om organisationen och fenomenet. Genom att jämföra intervjuer med varandra, samt studera dessa med hänsyn till tidigare forskning, fick vi en klarare bild av vilka frågetecken som kvarstod inför resterande intervjuer, och kunde därefter genomföra dessa präglade av en mer semistrukturerad karaktär (Andersen, 2013).

3.4 Validitet och reliabilitet

Vad gäller intern validitet (Andersen, 2013) var vi noga med att, inför intervjuerna, förklara och definiera de teoretiska begrepp vi använde oss av. Detta för att säkerställa att vi som intervjuare och intervjupersonen förstod varandra och diskuterade relevanta områden för att uppnå syftet med studien. Inför varje intervju skickades även en utförlig beskrivning gällande syftet med studien och vad vi var intresserade av att undersöka. På så vis kunde intervjupersonerna förbereda sig och eventuellt ta fram nödvändigt underlag. Vad gäller extern validitet (Andersen, 2013) kan, som ovan nämnts, empirin anses bristfällig då det endast gjordes en fallstudie och således möjliggjordes inga jämförelser.

Vi har även uppmärksammat reliabilitet vid utformandet av studien (Patel & Davidsson, 2003). Anonymitet tror vi har varit viktigt för att säkerställa objektivitet, ärlighet och tillförlitlighet vid insamling av empiri. Samtliga intervjupersoner är anonyma i uppsatsen, vilket tydligt har påpekats vid varje intervju. Inför varje intervju har det även tydliggjorts att den färdiga uppsatsen kommer att vara offentlig handling. Vi är medvetna om att offentliggörandet av uppsatsen kan medföra en risk vad gäller empirins reliabilitet. Det finns en risk att intervjupersonerna har velat framställa förbundet i enlighet med den bild som de tror skulle gynna organisationen och dess image. Alltså finns möjligheten att den bild vi fått av organisationen genom intervjuerna inte helt överensstämmer med verkligheten.

Även det faktum att en av författarna är aktiv som elitutövare i Svenska Karateförbundet kan vara en påverkande faktor vid insamling av empiri. Detta kan medföra två olika typer av risker. Eftersom vi valde en ostrukturerad intervjumetod, insåg vi att det fanns risk för att den förbundsaktiva författarens subjektiva uppfattning om organisationen skulle kunna påverka intervjupersonernas svar,

exempelvis genom att omedvetet ställa ledande frågor. Detta hanterade vi genom att låta den författare som inte är aktiv i förbundet styra intervjuerna. Den andra riskfaktorn har att göra med den aktiva författarens närvaro under intervjun. Det faktum att författaren också är engagerad i organisationen kan leda till att intervjupersonerna håller inne viss information eller vinklar den, för att författaren inte ska få en negativ bild av organisationen. Vi var medvetna om denna riskfaktor under intervjuerna, men bedömer att svaren vi fick är tillförlitliga då såväl organisationens styrkor som svagheter togs upp.

Att en av författarna är aktiv i Svenska Karateförbundet kan även medföra en risk vid tolkning och bearbetning av empiri. Detta på grund av att författaren redan har en uppfattning om hur organisationen ser ut och fungerar. Vi var medvetna om detta och hanterade det genom att inledningsvis tolka och bearbeta intervjumaterialet var för sig, för att få en så objektiv bild av situationen som möjligt. Därefter jämfördes och sammanställdes de empiriska resultaten.

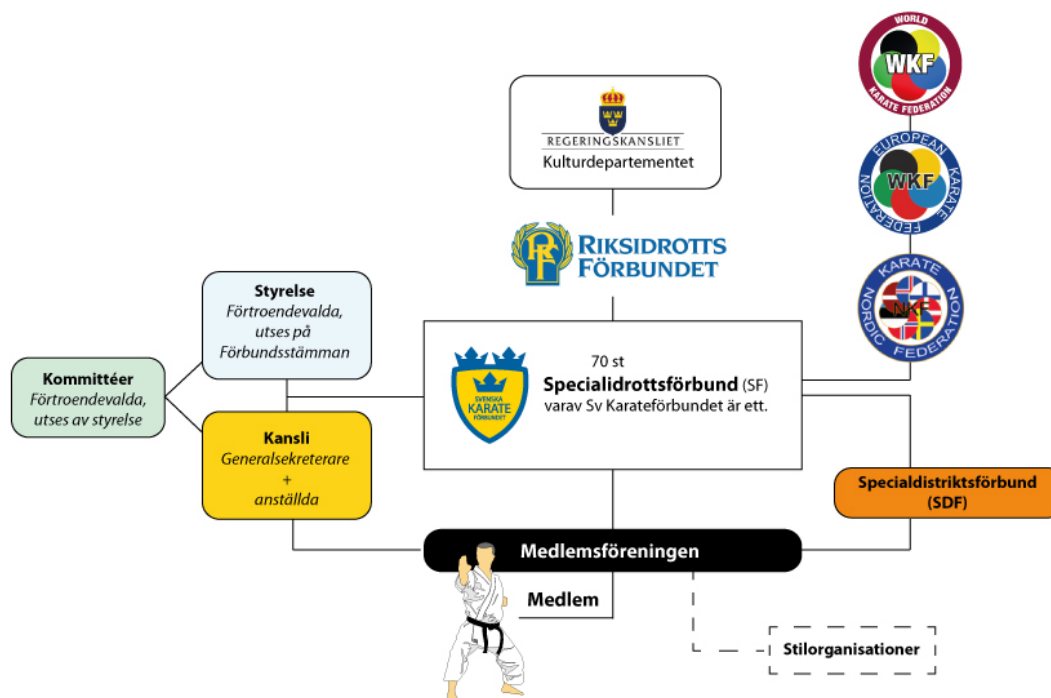
3.5 Strukturering och analys av empiri

I avsnitt 4 analyserar vi det empiriska resultatet genom att tillämpa vårt teoretiska ramverk. Innan analysen påbörjades, kategoriserades den insamlade empirin och vi sökte efter mönster. Ur detta arbete föddes den struktur som empirin och analysen är uppbyggd kring. Inledningsvis presenterar vi Karateförbundets nuvarande organisationsstruktur och ansvarsfördelning, för att sedan gå in på studiens tre huvudteman; informell eller formell struktur, grad av formalitet samt kompetens och sammansättning. De tre huvudområdena anses lämpliga som utgångspunkter för att besvara den huvudsakliga forskningsfrågan, men också underfrågan om intrarelationella aspekter. Varför de är lämpliga och hur de tre områdena hänger ihop kommer att klargöras i empiri och analys samt i slutsatsen.

Under rubrik 4.3, "Grad av formalitet", har texten delats upp i intrarelationella aspekter och interrelationella aspekter. Detta för att läsaren lättare ska kunna förstå hur intrarelationella aspekter påverkar interrelationella aspekter vad gäller tillämplig grad av formalitet i en ideell sportorganisation. Att samma uppdelning inte har gjorts av analysen i avsnitt 4.2 och 4.4 beror på att vi tror att det skulle skapa mer förvirring än nytta för läsaren.

4. Empiri och analys

4.1 Organisationsstruktur och ansvarsfördelning



Figur 1- En organisationskarta över karateförbundet och dess plats i idrottsrörelsen¹

Riksidrottsförbundet är huvudorganisation inom svensk idrottsrörelse och i deras verksamhetsplan redogörs det för att deras uppgift är att stödja, företräda och leda rörelsen i gemensamma frågor, såväl nationellt som internationellt. Som framgår i Riksidrottsförbundets stadgar (2013) är Karateförbundet idag ett av 70 specialidrottsförbund och bedrivs i enlighet med Riksidrottsförbundets förbundsstämmas beslutade verksamhetsidé, vision och värdegrund. Svenska karateförbundet är en icke- vinstdrivande organisation, där majoriteten av arbetet sker på ideell basis.

Svenska Karateförbundet bestod 2013 av 18 277 medlemmar och cirka 320 föreningar. Det finns även ett antal stilorganisationer inom karaten, dock faller dessa inte under förbundets ansvar. Ovanstående siffror kan jämföras med Sveriges största

¹ <http://iof2.idrottonline.se/SvenskaKarateforbundet/Forbundet/Organisation/>

specialidrottsförbund, Svenska Fotbollsförbundet, som enligt förbundets hemsida består av ungefär en miljon medlemmar och cirka 3200 föreningar. Styrelsen i Karateförbundet utgörs för närvarande av sex medlemmar. Var och en av styrelseledamöterna har ett eget ansvarsområde, som kan röra såväl förbundets ekonomi som utveckling av landslagsverksamheten. Styrelsen har till uppgift att utarbeta ekonomiska och politiska riktlinjer för landslagsverksamheten, men de blandar sig inte i det operativa. Styrelsemedlemmarna väljs på mandat om två år och utses av förbundsstämman som sammanträder en gång per år. På förbundsstämman är samtliga medlemmar i förbundet välkomna att delta och rösta för hur sammansättningen av styrelsen ska se ut. Förbundsstämman ger även styrelsen övergripande direktiv för hur verksamheten ska utformas under följande år.

Det fortlöpande, dagliga arbetet sköts till stor del av de två anställda på kansliet, däribland generalsekreteraren. Denna har till uppgift att sköta kommunikationen med externa parter, så som Riksidrottsförbundet, men också internt gentemot kommittéer och föreningar. Generalsekreteraren måste vara objektiv, neutral och fungera lite som en diplomat. Förutom detta ska generalsekreteraren även vara ansvarig för en del administrativt arbete, samtidigt som rollen också innefattar ansvar för marknadsföring av förbundet. Marknadsföringsansvaret är ett nytt ansvarsområde för generalsekreteraren och tillkomsten av detta beror till stor del på att nuvarande generalsekreterare har tidigare erfarenheter vad gäller just marknadsföring och kommunikation. Tidigare fanns det ingen specifik person som var ansvarig för marknadsföring av förbundet.

Under styrelse och kansli verkar ett antal kommittéer, varav landslagskommittén är en. De som ansvarar för denna kommitté är landslagsledningen, vilken utgörs av förbundskaptener samt en landslagskoordinator. Landslagsledningen utarbetar årligen en verksamhetsplan som, innan den verkställs, ska godkännas av förbundsstyrelsen. Förbundskaptenerna är sedan de som ansvarar för att verksamhetsplanen genomförs enligt plan och för att de ekonomiska medel som landslagskommittén fått till sitt förfogande disponeras på bästa sätt. Kort sagt ansvarar de för den praktiska planeringen och utförandet av landslagsverksamheten. Rollen som landslagskoordinator är ny i Karateförbundet. Landslagskoordinatören sköter de mer administrativa delarna, såsom ekonomisk planering, och ansvarar således för

landslagskommitténs budget. Enligt direktiven till landslagsledningen är det även landslagskoordinators uppgift att se till att utövare och landslagsledningen strävar åt samma håll. Vidare är det också landslagskoordinatören som ska sköta den kontinuerliga kontakten med förbundsstyrelsen och Riksidrottsförbundet, när det kommer till frågor som är direkt relaterade till landslagsverksamheten.

Det var först i början av 2014 som den första landslagskoordinatören tillträdde. Landslagskoordinatören ersatte den roll som tidigare hade kallats för General Manager. Rollen som General Manager tillsattes första gången 2009, men i motsats till landslagskoordinatören hade denna person en beslutsfattande roll och stod organisatoriskt över förbundskaptenerna. Denne skulle också samordna landslagen till tävlingar och läger samt effektivisera ekonomin. I detta arbete ingick således skapandet av vissa styr- och regeldokument såsom verksamhetsplan, verksamhetsberättelse och regler för landslagsuttagning.

Riksidrottsförbundet tillhandahåller en summa pengar från Kulturdepartementet som de sedan fördelar på de olika specialidrottsförbunden. Vidare sköter Riksidrottsförbundet den löpande bokföringen för Karateförbundets verksamhet. Kommittéerna inom Karateförbundet ansvarar för sina egna budgetar. Kassören har i uppgift att godkänna dessa och därefter säkerställa att de håller sig inom de utsatta ramarna. I och med att Riksidrottsförbundet har denna goda inblick i verksamheten menar en av de intervjuade styrelsemedlemmarna på att man inte behöver uppvisa någon fasad gentemot denna externa intressent. *“Riksidrottsförbundet är mer som en samarbetspartner än en utomstående part. Vi kan vända oss dit för att få råd och hjälp.”*

4.2 Informell eller formell struktur?

Externa påtryckningar är något som skulle kunna föranleda användningen av mer formella strukturer och system i ideella sportorganisationer (Nichols & Shepherd, 2006). Vad gäller Karateförbundets landslagsverksamhet är Riksidrottsförbundet organisationens viktigaste externa intressent i och med att detta är den huvudsakliga resurskällan. Som framgår i avsnitt 4.1 har Riksidrottsförbundet god inblick i förbundets ekonomi, vilket enligt en av de intervjuade styrelsemedlemmarna innebär att de snarare kan ses som en samarbetspartner än en utomstående part. Förutom Riksidrottsförbundet söker Karateförbundet sponsringspengar hos ett flertal företag i

näringslivet. Inte heller gentemot dessa måste förbundet uppvisa någon fasad utåt menar en av intervjupersonerna. *“Sponsorerna kräver inte att vi har någon speciell organisationsstruktur eller att vi använder oss av några särskilda metoder i vårt arbete”*. I kontrast till vår empiri har vi funnit ett flertal forskare som uppmärksammar att ideella organisationer alltmer upplever externa påtryckningar vad gäller ett mer professionellt arbetssätt i form av exempelvis formella strukturer och styrsystem. Pearce (1993) argumenterar å andra sidan för att mindre ideella organisationer fördelaktigt kan ersätta dessa formella kontroll- och styrsystem med informella mekanismer präglade av sociala strukturer. Däremot menar Pearce att ett mer professionellt arbetssätt ändå kan vara användbart för att påvisa professionalism gentemot externa intressenter och därigenom säkerställa anskaffningen av resurser. Som ovan nämnt är det dock inte nödvändigt att uppvisa någon fasad gentemot Riksidrottsförbundet eller övriga sponsorer, alltså verkar de externa påtryckningarna inte vara särskilt påfrestande.

De externa påtryckningarna kan därmed inte ses som ett argument för att tillämpa mer formella strukturer i Karateförbundet. Däremot tror vi att dessa strukturer skulle kunna fylla en viktig funktion internt, trots att tidigare forskning pekar på att mindre ideella organisationer kan styras och kontrolleras med hjälp av sociala, informella strukturer. Vad gäller sociala strukturer och kontrollmekanismer hävdar Pearce (1993) att dessa kan användas som effektivt styrmedel då en organisation är tillräckligt liten för att behålla den personliga och fysiska interaktionen medlemmarna emellan. Baserat på intervjuer verkar det dock finnas ett visst avstånd mellan styrelsen och aktiva inom landslagsverksamheten. Landslagsutövare som har intervjuats uttrycker en osäkerhet vad gäller vilka som sitter i styrelsen och vad de har för arbetsuppgifter. Detta tyder på ett fysiskt avstånd, samtidigt som landslagsutövare inte heller känner att deras mål är överensstämmande med styrelsens, vilket kan sägas skapa även ett psykiskt avstånd. Det verkar således inte finnas något naturligt socialt samspel mellan styrelsen och landslagskommittén. Styrelsemedlemmar har under intervjuer nämnt att de aktivt måste arbeta med att upprätthålla den fysiska kontakten med landslaget och förbundskaptener. Samtidigt påpekar utövare att den enda kontakt de har med styrelsen är via enstaka mail eller publikationer på förbundets hemsida. Denna del av karateförbundet är visserligen liten sett till antalet aktiva medlemmar, men det fysiska och psykiska avstånd som verkar finnas gör att kontroll och styrning genom sociala

strukturer och mekanismer inte, enligt Pearce resonemang, blir effektiv. Något som tyder på att sociala strukturer inte skulle fungera effektivt är det faktum att styrelsen aktivt behöver arbeta för att upprätthålla kontakten med landslagsverksamheten. Detta är alltså en tidskrävande process som pekar på att sociala strukturer- och kontrollmekanismer inte räcker till som styrmedel, och därmed krävs komplement i form av mer formella strukturer och system.

Kort sagt, styrelsen och landslagsverksamheten i förbundet verkar inte utsättas för externa påtryckningar som skulle föranleda ett mer professionellt arbetssätt. Samtidigt verkar det fysiska och psykiska avståndet mellan styrelse, landslagsledning och landslagsutövare vara så pass stort att sociala strukturer- och kontrollmekanismer inte blir tillräckligt effektiva för att styra organisationen i önskad riktning. Detta ser vi som ett argument för att ett mer professionellt arbetssätt i form av mer formella strukturer ändå skulle vara användbart i en liten ideell sportorganisation som Karateförbundet.

4.3 Grad av formalitet

Struktur och arbetssätt influeras starkt av de individer som utgör organisationen, och deras värderingar (Slack & Thibault, 1989). Detta går hand i hand med vårt empiriska underlag där ett flertal av de intervjuade hävdar att individerna i styrelsen har stor betydelse för organisationen. *“Vilken riktning styrelsearbetet tar beror till stor del på vilka som sitter i styrelsen. Vi har alla olika bakgrund och intressen vad gäller karaten”*. Just de individer som sitter i styrelsen tenderar ha särskilt stor påverkan på utformningen av organisationens verksamhet och arbetssätt (Pearce 1993; Kirk & MacPhail 2003). Ett flertal intervjupersoner lyfter även fram betydelsen av styrelsens komposition för att uppnå effektivitet, vilket är ytterligare ett argument för att de enskilda individerna som sitter i styrelsen har stor betydelse för organisationens arbete. Frågan man då ställer sig är hur styrelsen bör organisera sig internt för att i slutändan lyckas få till en enhetlig organisation där alla strävar mot samma mål. Alltså, hur ska det intrarelationella, samarbetet inom styrelsen, hanteras för att styrelsen i sin tur ska kunna hantera relationerna med övriga aktörer inom förbundet?

I avsnitt 4.2 argumenterar vi för att formella strukturer kan behövas för att styra denna typ av organisation. Detta resonemang kan stärkas ytterligare av Frisby (1986) som

menar på att byråkratisering och formella strukturer kan användas som styrmedel för att uppnå effektivitet i ideella organisationer. Vi kommer att inleda detta analysavsnitt med att diskutera varför det skulle vara användbart med en mer formell struktur i styrelsearbetet. Därefter diskuterar vi hur de interrelationella aspekterna kan hanteras för att möjliggöra användandet av en mer formell struktur i organisationen.

4.3.1 Intrarelationella aspekter

De motivationsfaktorer som föranleder ideellt engagemang i förbundet grundar sig i någon form av egenintresse, oavsett om du är styrelsemedlem eller landslagsutövare. Samtliga intervjupersoner har någon sorts anknytning till karaten, antingen genom sina barn eller att de utövar eller har utövat karate. Denna anknytning till karaten är vad individernas egenintresse oftast grundar sig i. *“Att skapa en så bra miljö som möjligt för sina karatetränande barn är det som driver många föräldrar att engagera sig i förbundet. Det var faktiskt därför som jag började”*. Att man utöver en anknytning till karate känner att det finns något specifikt man kan bidra med, exempelvis kunskaper inom ekonomi, kan vara ytterligare en motiverande faktor. Det skulle således vara dessa intressen och värderingar som Thibault och Slack menar på har stor betydelse för hur organisationens arbetssätt och struktur utformas. En av de intervjuade styrelsemedlemmarna menar på att det som kan göra att samarbetets karaktär eller arbetets riktning förändras är när en ny person, med annorlunda intressen och värderingar kommer in i styrelsen. Detta är således ytterligare ett påstående i linje med Thibault och Slacks resonemang vad gäller individernas påverkan på organisationens riktning.

För att organisationens medlemmar ska kunna styras i en och samma riktning tror vi att det först och främst krävs att styrelsemedlemmarna är enade kring ett gemensamt mål. Ett sätt att lyckas med detta är att få styrelsemedlemmarna att försöka se bortom de egna intressen, som är grunden till individernas engagemang. Att agera objektivt och försöka se bortom dessa intressen är något som flera av de intervjuade styrelsemedlemmarna menar är otroligt svårt. Det verkar även finnas intressen utöver dina egna som skulle kunna påverka objektiviteten i arbetet, så som inverkan från den egna föreningen eller en specifik stilorganisation. En intervjuperson menar att en lösning här är att tidigt ta avstånd från klubbar eller stilorganisationer som skulle kunna påverka intresseriktningar vid beslutsfattande. I anknytning till detta

argumenterar Frisby (1986) för att upprättandet av formella strukturer och byråkratisering av ideella organisationer kan förhindra att subjektivitet och känslor påverkar det rationella beslutsfattandet.

Vid användning av formella strukturer är det viktigt att ha i åtanke att man kan tillämpa olika grader av byråkratisering, och vi tror att detta är ännu viktigare i ideella organisationer. En av styrelsemedlemmarna menar på att alltför hårt styre och formell kontroll kan uppfattas som hotfullt och otacksamt av de ideellt engagerade som använder sin fritid åt att arbeta för förbundet. Vidare finns risken att, om byråkratiseringen blir för rigid, man glömmer bort organisationens huvudsakliga mål och istället lägger alltför mycket fokus på att följa de utarbetade reglerna. I anslutning till detta finns risken att en hög grad av byråkratisering leder till att förändrade förutsättningar inte uppmärksammas, vilket i sin tur kan resultera i att organisationens utveckling stagnerar (Weber, 2009; Olsen, 2005). Karateförbundet verkar i en relativt ostabil miljö där tillgången till resurser, i form av pengar och ideella arbetare, ofta är svår att förutse. Med stöd i ovanstående resonemang, angående tillämpligheten av byråkratisering då föränderliga förutsättningar råder, är en hög grad ej tillämplig i denna organisation.

Det faktum att samarbetet eller arbetets riktning kan förändras när en ny person kommer in i styrelsen, tyder på att styrelsens struktur och arbetssätt är mycket känsligt för enskilda individers intressen och värderingar. Detta blir troligtvis ännu mer påtagligt då styrelsen i Karateförbundet endast utgörs av sex medlemmar, vilket innebär att varje enskild individ relativt sett får större betydelse. Samtidigt består Karateförbundet av relativt få medlemmar, vilket innebär att rekryteringsbasen då styrelsen ska väljas är begränsad. Som nämnts ovan kan för hårt styre uppfattas som otacksamt och hotfullt, vilket skulle kunna leda till att medlemmar hoppar av. Denna risk, i kombination med att rekryteringsbasen är begränsad, gör att man måste vara försiktig då man utformar styret så att det inte anses vara för formellt och byråkratiserat. Detta tror vi i sin tur skulle innebära att en alltför hög grad av byråkratisering inte skulle vara applicerbar i en mindre ideell sportorganisation som Karateförbundet.

För att jämföra ideella organisationer och vinstdrivna företag med denna aspekt i åtanke, kan man använda sig av agentteori. I ett företag där du får pengar för det arbete du utför är det mer troligt att agentteori, som säger att individen hela tiden strävar efter att maximera den egna nyttan och enbart motiveras av pengar, kan tillämpas (Anthony & Govindarajan, 2007). När pengar är vad som driver den enskilda individen tror vi att risken är högre att man uppnår den höga grad av byråkratisering som resulterar i att alltför stort fokus läggs på att följa regler istället för att sträva mot organisationens huvudsakliga mål. Vi tror dock att det i en ideell organisation är mer troligt att individer avsäger sig sin roll som exempelvis styrelsemedlem innan byråkratiseringen når denna grad.

Av analysen ovan drar vi slutsatsen att styrelsen i Karateförbundet inte kan tillämpa en hög grad av byråkratisering då de verkar i en relativt föränderlig miljö. Risken för avhopp är ytterligare ett argument för att byråkratiseringen inte kan vara av för hög grad. Denna risk förstärks i och med Karateförbundets storlek och därmed den begränsade rekryteringsbasen då styrelsen ska väljas. Vidare kan det vid en första anblick verka underligt att styrelsen ska applicera ett styrmedel, i form av en formell struktur, på den egna gruppen. Vi tror ändå att detta är betydelsefullt då en uppstyrd struktur inom styrelsen signalerar ordning till resten av förbundet och därmed skapar tillit för styrelsens arbete. Ur styrningssynpunkt är detta viktigt då det underlättar utformningen av effektiv styrning i hela organisationen. Detta är således ett exempel på hur relationer inom styrelsen påverkar styrelsens relation till övriga aktörer i förbundet, vilket vi utvecklar i nedanstående avsnitt.

4.3.2 Interrelationella aspekter

Interaktionen mellan styrelsen och medlemmarna har sin utgångspunkt i förbundsstämman, vilket är det högsta beslutande organet inom förbundet. Normalt är det bristande engagemang på förbundsstämman, vilket innebär att den inte är särskilt representativ för Karateförbundets medlemmar. En av de intervjuade styrelsemedlemmarna berättar dock att förbundsstämman i år (2014) var ovanligt välbesökt. *“Detta berodde på att det var två personer som många inte ville ha in i styrelsen. Det är först när det händer sånt som folk orkar engagera sig och komma till förbundsstämman.”* Ökat engagemang leder till en mer produktiv miljö, men en av styrelsemedlemmarna menar på att det egentligen är skönare för sittande styrelse när

allt flyter på som vanligt. *“Det gäller att hitta balansen mellan det lugna, normalläget och det mer händelserika, tumult som får folk att vilja engagera sig”*. Detta kan diskuteras i relation till de egenintressen som vi med hjälp av Slack och Thibault har konstaterat att alla engagerade medlemmar har. Det är när de känner att deras egenintresse kan påverkas som de blir motiverade att engagera sig (Shibli et al. 1999).

Precis som i styrelsen drivs även övriga medlemmar av ett egenintresse, vilket man i viss mån måste försöka se bortom för att organisationen ska kunna enas kring ett gemensamt mål. Som sagt har det under intervjuer framkommit att användandet av formella strukturer som styrmedel kan uppfattas som hotfullt och otacksamt av de som använder sin fritid åt att arbeta för förbundet. Frågan är således hur pass formella strukturer, system och riktlinjer man kan ha i denna typ av organisation utan att motivationen går förlorad? Under intervjuer har det framkommit att det kan vara formellt till den grad då individen inte längre tydligt kan se resultaten eller nyttan av detta. Individen måste alltså tydligt se hur formella strukturer, system och regler gynnar de egna intressena eller det egna arbetet. Tiden man lägger ner på arbetet för förbundet hade kunnat användas till något annat. Man betraktar således alternativkostnaden till sitt engagemang och så länge nyttan av engagemanget överstiger alternativkostnaden kommer man att fortsätta sitt arbete (Kushner, R & Poole, P 1996). Det är också möjligt att resultaten av formella strukturer och system blir synbara först på längre sikt, vilket kan försvåra användandet av dessa verktyg. Ovanstående resonemang går i linje med Pearce (1993) resonemang om delade värderingar, där hon argumenterar för att de ideellt arbetande måste kunna se hur deras arbete bidrar till att uppfylla organisationens syfte och mål för att de ska vilja engagera sig.

Frågan man ställer sig är varför synbara resultat verkar vara nödvändiga för att de ideellt arbetande ska ta till sig order och riktlinjer uppifrån. Räcker det inte att någon högre upp i hierarkin, som troligtvis har bättre överblick över organisationen, utlovar resultat? Här tror vi att det handlar om tillit för att kunna styra organisationen. Enligt Hoye (2006) måste styrelsen i ideella sportorganisationer kunna signalera erfarenhet och altruism för att de ska förtjäna medlemmarnas tillit och respekt. Samtidigt måste det stå klart att de inte avser att utnyttja sin maktposition för andra ändamål än för att

göra det som är bäst för sporten och förbundet. De måste också uppvisa en öppenhet för nya idéer och åsikter. Att skapa tillit genom signalering är en tidskrävande process som tar åtminstone ett år (Hoye, 2006).

Att det under intervjuer har framkommit att de ideellt arbetande medlemmarna i förbundet ofta kräver synbara resultat för att de ska anpassa sig efter vissa givna strukturer och system, tyder på att signaleringen från styrelsen inte är tillräcklig för att skapa tillit till de överordnade. Ytterligare ett argument för att styrelsen inte lyckas signalera ovanstående egenskaper, är att det under intervjuer har framkommit att det har funnits ett visst avstånd mellan styrelse och aktiva inom landslagsverksamheten. Detta tros ha varit grunden till en del tidigare konflikter mellan styrelse och landslagsledning. Intervjuer med landslagsutövare har ytterligare underbyggt detta uttalande då de, som tidigare nämnts, berättar att de endast delvis känner att organisationen är enhetlig och att deras mål stämmer överens med styrelsens mål.

Majoriteten av styrelsemedlemmarna har varit verksamma inom styrelsen i över ett år, men signaleringen från dem verkar ändå inte vara tillräcklig för att skapa tillit, baserat på ovanstående argument. Att ett flertal styrelsemedlemmar har varit aktiva under en lång tid utan att man har lyckats med signaleringen tyder på att det krävs en förändring. Ett sätt att underlätta signaleringen, och på så vis öka tilliten, är att skapa transparens inom organisationen (Norman et al, 2010; Jahansozzi, 2006). Detta bör gälla framförallt styrelsens arbete och deras roll i förbundet. Transparens syftar till att göra beslutsprocesser synliga, vilket gör att medlemmarna lättare kan bevaka sina egna intressen i förhållande till andras (Jahansozzi, 2006). Transparens innebär, i bästa fall, att styrelsen lättare kan signalera att de besitter ovan nämnda egenskaper. Under det senaste året har styrelsen börjat arbeta för att minska avståndet till landslagsverksamheten. Man strävar numera efter att styrelsen ska ha regelbunden kontakt med förbundskaptenerna för att lättare kunna känna av läget och på så vis tidigt kunna ingripa vid eventuella konflikter. Man har även försökt tydliggöra beslutsvägar och beslutsprocesser för att alla medlemmar ska veta var de ska vända sig med frågor eller problem. Som sagt tar det tid att skapa tillit och respekt mellan styrelse och medlemmar, men det faktum att styrelsen har börjat arbeta för att skapa transparens och för att stärka enhetligheten har positiva implikationer för att man i framtiden kan lyckas med signaleringen, och på så vis uppnå effektiv styrning.

Sammanfattningsvis kan man säga att ideella organisationer präglas av individer med skilda intressen, där formella strukturer och system kan vara ett sätt att ena organisationen och säkerställa objektivitet i beslutsfattandet. Införandet av formella strukturer och system kan bli problematiskt då omedelbart synbara resultat sällan finns att tillgå. Att synbara resultat överhuvudtaget krävs för att tillämpningen av formella strukturer ska bli möjlig tror vi grundar sig i brist på tillit. För att lyckas få till effektiv styrning av en mindre ideell sportorganisation bör fokus ligga på att öka tilliten, vilket enligt ovanstående resonemang kan åstadkommas genom att skapa mer transparenta beslutsprocesser i organisationen.

4.4 Kompetens och sammansättning

Ytterligare ett sätt att öka tilliten skulle vara genom att se till att de som leder organisationen besitter rätt kompetens och att dessa kompetenser kompletterar varandra på ett lämpligt sätt. Specialisering och professionalism är två faktorer som positivt inverkar på en organisations effektivitet (Frisby, 1986). Samtidigt är erfarenhet en av de ovan nämnda egenskaper som styrelsemedlemmarna måste signalera för att få medlemmarnas tillit och respekt (Hoye, 2006). Den nuvarande styrelsen i Karateförbundet består till stor del av individer med relevant bakgrund för den roll de har åtagit sig. Detta utgör således en bra grund för att tillit ska kunna skapas, då ledamöternas bakgrund och erfarenheter påvisar kompetens och skicklighet.

Att medlemmarna litar på styrelsens kompetens, samtidigt som styrelsen signalerar osjälviskhet och ansvarsfull hantering av den maktposition de besitter, tror vi alltså lägger grunden till ett effektivt styre. Detta styre måste kunna hantera de skilda intressen och åsikter som ideella organisationer i regel präglas av, vilket kan göras genom användande av olika grad av demokrati. Karateförbundets grund utgörs av förbundsstämman där beslut fattas på demokratisk väg; alla medlemmar har en röst. Även i styrelsen använder man sig i nuläget av ett helt demokratiskt arbetssätt, vilket alltså innebär högsta möjliga grad av demokrati. Detta är ett sätt att försöka ta hänsyn till alla de intressen och åsikter som finns i styrelsen, med risken att ett sådant arbetssätt skapar tröghet vid beslutsfattande. En av de intervjuade styrelsemedlemmarna berättar att man i styrelsen först och främst försöker diskutera

sig fram till en lösning eller ett beslut. Om man inte lyckas blir röstning nästa steg. *“Om röstning väl blir aktuellt betyder det att diskussionen har pågått länge utan att man gemensamt har kunnat ta ett beslut”*.

I kontrast till detta har det under intervjuer framkommit att det finns de som anser att en viss grad av “diktatur” är nödvändig för att man ska kunna styra denna typ av organisation i rätt riktning. *“Styrelsen skulle behöva tillsätta en person vars roll är i stil med den som General Managern tidigare hade i landslagskommittén”*. Om det finns någon som har makten att fatta de slutgiltiga besluten, kan man åstadkomma effektivare beslutsprocesser och på så sätt se till att organisationen utvecklas och rör sig framåt. Detta resonemang stöds av Sams (2009) studie, där en diskussion förs om huruvida effektivitet och demokrati till viss del är ömsesidigt uteslutande. Att demokrati kan ha en negativ inverkan på effektivitet i organisationer är något som stärks av forskning gjord av Harrison & Freeman (2004). Samtidigt menar Greer et al (2003) på att demokratisk trovärdighet och effektivitet är nödvändig i en ideell organisation, för att skapa intern legitimitet för styrelsen och dess arbete.

Sam och Greer et al visar alltså på två olika synsätt vad gäller relationen mellan demokrati och effektivitet, där den ena menar på att dessa till viss del är ömsesidigt uteslutande medan de andra menar på att båda delar behövs för att skapa legitimitet internt. Vi tror dock att de båda synsätten går att förena och på så vis uppnå effektiv styrning där en viss grad av diktatur tillämpas, samtidigt som organisationen behåller dess demokratiska trovärdighet. Organisationen behöver således en demokratisk grund att stå på, vilket redan existerar i Karateförbundet där förbundsstämman demokratiskt utser styrelsen. Demokratisk trovärdighet skulle också stärkas genom att man, på demokratisk väg, utarbetar tydliga styrdokument och regelverk för hur beslutsfattande ska gå till samt hur ansvarsfördelningen ska se ut i organisationen. Den person som ska ha makten att fatta de slutgiltiga besluten kan således få legitimitet för de beslut han tar genom att följa dessa riktlinjer. Ytterligare ett sätt att öka demokratisk trovärdighet är att skapa mer transparenta beslutsvägar och processer, vilket har diskuterats ovan i avsnitt 4.3.2.

Vi tror alltså att det krävs kompetens och transparens för att skapa tillit till styrelsens arbete, vilket i sin tur lägger grunden till ett effektivt styre. I vårt specifika fall innebär

effektivt styre en viss grad av diktatur i kombination med demokratisk trovärdighet. Vad gäller kompetens och sammansättning inom styrelsen, kan man uppmärksamma det faktum att Karateförbundets storlek kan göra det svårt att hitta kompetenta människor som är villiga att engagera sig. Som nämnts ovan har alla engagerade i förbundet någon sorts anknytning till karate, vilket innebär att man endast kan leta efter styrelsemedlemmar inom organisationen. I och med att Karateförbundet är litet blir då rekryteringsbasen begränsad. Om rätt kompetens inte finns att tillgå då styrelsen ska sättas samman kommer en viktig pusselbit att saknas för att tillit till styrelsen och deras arbete ska kunna skapas. Utan denna tillit tror vi att ett helt demokratiskt styre blir nödvändigt för att styrelsen ska kunna uppnå intern legitimitet. Med stöd i Sams (2009) studie skulle detta kunna föranleda att effektiviteten i organisationen blir lidande. Vi tror att lösningen skulle kunna vara att stärka organisationens varumärke, för att på så vis locka ännu fler människor som är villiga att engagera sig. Detta diskuteras mer ingående i slutet av avsnitt 5.1.

5. Diskussion

5.1 Forskningsbidrag och implikationer

Styrning av ideella organisationer är ett utbrett forskningsområde där det finns gott om studier som behandlar olika typer av styrmedel. Vad gäller ideella sportorganisationer finns det även här mycket forskning som behandlar olika styrmedel och kontrollmekanismer. Det är dock ett fåtal av dessa som diskuterar huruvida organisationsstorlek har någon inverkan på styrmedlets effektivitet och/eller tillämplighet. Vår studie bidrar således till forskningsfältet genom att studera utformning av styrning i ideella sportorganisationer där hänsyn tas till storleken.

Det vi har kommit fram till är att storlek är en viktig variabel som måste tas i beaktande då man utformar styrning för en ideell organisation. Storlek påverkar bland annat organisationens tillgång till kompetenta människor vid rekrytering av styrelse. Baserat på vår analys tror vi även att storleken påverkar hur stor betydelse varje enskild individ, med sina intressen och värderingar, har för vilken riktning organisationen tar. I en större organisation skulle en enskild individ troligtvis vara mer anonym och således inte ha lika stor påverkan på organisationen och dess framtid. Man kan således säga att ju mindre en organisation är, desto känsligare är

den för enskilda individers intressen och värderingar. Dessa observationer har i sin tur betydelse för styrningens utformning. Med grund i tidigare forskning kan utformningen baseras på formella eller informella strukturer, där man initialt förväntar sig att informella och sociala strukturer är mer förenligt med mindre organisationer.

I vårt specifika fall, där Karateförbundet figurerar som studieobjekt, verkar de sociala strukturerna inte vara tillräckligt starka för att fungera som ett effektivt styrmedel trots att organisationen är liten. Sociala strukturer fungerar som ett effektivt styrmedel då organisationens medlemmar kan enas om eller förena sina intressen och på så vis använda denna enhetlighet för att föra organisationen framåt (Pearce, 1993). Är detta inte möjligt krävs andra medel för att uppnå effektivitet, som till exempel mer formella strukturer. Med formella strukturer uppnås effektivitet bland annat genom skapandet av objektivitet i arbetet, där strukturen är ett hjälpmedel för att lyckas se bortom sina egna intressen och förhindra att subjektivitet påverkar beslutsfattandet. Kopplingen till organisationsstorlek uppmärksammas först då vi diskuterar huruvida graden av byråkratisering, som en effekt av ett formellt styre, riskerar att bli för hög. För hög grad av byråkratisering i kombination med att det inte finns några pengar att erbjuda arbetarna kan leda till avhopp. I och med att organisationen dessutom är liten kan det bli svårt att hitta ersättare och få verksamheten att fortleva.

Studien hade kunnat anta ett annat perspektiv genom att istället undersöka vilka förutsättningar som är nödvändiga för att sociala strukturer ska fungera som ett effektivt styrmedel. Det vill säga en studie med syfte att undersöka hur organisationens medlemmar, utan formella strukturer, kan enas om eller förena sina intressen. Att fokus istället har hamnat på formella strukturer beror dels på att aktuell forskning pekar på att ideella organisationer allt mer försöker efterlikna vinstdrivna organisationer. Det beror också på att små, ideella organisationer generellt präglas av informella, sociala strukturer (Friederici & Heinemann, 2007) vilket vi anser gör det mer intressant att lägga fokus på det motsatta.

Kort sagt, storleken på den rekryteringsbas som organisationen har att tillgå då styrelse ska utses är av betydelse för att hitta rätt sorts människor. Ju större en organisation är, desto bredare blir troligtvis rekryteringsbasen. Vi har genomgående i vår uppsats diskuterat betydelsen av individers intressen och värderingar för

organisationens uppbyggnad och att hanteringen av dessa intressen är av vikt för organisationens prestation. Fokus bör alltså ligga på att locka "rätt" individer, där deras intressen och värderingar överensstämmer med organisationens. Detta går hand i hand med Garretts (2004) studie där han argumenterar för att känslan av delade intressen och värderingar är av större betydelse än professionalism då individer väljer att ansluta sig till en organisation. De implikationer detta resonemang får för Karateförbundet, är således att man måste arbeta för att stärka organisationens varumärke och på så vis göra det till en attraktiv plats att arbeta på, och vara en del av. En effektiv styrning, som vi i denna uppsats diskuterar utformningen av, kan ses som ett första steg i uppbyggande av ett starkare varumärke. Effektiv styrning signalerar professionalism vilket bland annat kan underlätta resursanskaffningen. Att säkerställa tillgången till resurser är i sin tur viktigt för organisationens utveckling och fortlevnad. En del av denna utveckling kan vara uppbyggandet av ett starkt varumärke, vilket kan locka "rätt" människor och lägga grunden för en effektiv organisation. En effektiv organisation kan i sin tur bidra till goda resultat och ett förstärkt varumärke. Dessa mekanismer förstärker alltså varandra och skapar således en god cirkel.

Uppsatsen kan verka ofullständig då vi inte närmare har studerat vad en *lämplig* grad av formalitet är, vad *lämplig* kompetens innebär eller vad *viss grad* av diktatur kännetecknas av. Detta är ett medvetet val då vår studie ämnar undersöka de bakomliggande faktorer som påverkar utformningen av styrning i mindre ideella organisationer. Vi anser att en mer ingående specifikation av vad som menas med *lämplig* eller *viss grad* är en del av ett senare stadie av utformningsprocessen, av styrmedel, vilket inte omfattas av vår studie.

5.2 Generaliserbarhet och begränsningar

Delar av våra analysresultat tror vi kan generaliseras och användas till viss grad även i andra kontext. Ett exempel är kompetens och transparens som två byggstenar vid skapande av tillit. Om styrelsen består av kompetenta människor som kompletterar varandra samtidigt som beslutsvägar och processer i organisationen är transparenta, skapas tillit för styrelsens arbete. Detta generella antagande borde vara gällande i såväl stora som små organisationer. Resonemanget kan appliceras på både vinstdrivna och ideella organisationer, men vi menar på att tillit är av större betydelse i en

organisation där pengar inte kan användas för att motivera människor att utföra vissa arbetsuppgifter. Pengar kan alltså i vissa situationer sägas ersätta behovet av tillit.

En annan generaliserbarhet är, som nämnts i avsnitt 5.1, att mindre ideella organisationer kan vara känsligare för enskilda individers intressen och värderingar. Detta är något vi har kommit fram till genom att undersöka hur Slack och Thibaults (1989) forskning tar sig uttryck i en mindre ideell organisation, i form av Karateförbundet.

Vidare kan man konstatera att alla i Karateförbundet har någon koppling till sporten, vilket också gäller styrelsen. Detta tror vi kan generaliseras och appliceras på alla organisationer som bedriver helt ideell sportverksamhet och har ett svagt varumärke. Avsaknaden av pengar i kombination med ett svagt varumärke föranleder dåligt engagemang, där enbart de som har en tydlig koppling till sporten vill engagera sig. Dessa individer kan givetvis besitta rätt kompetens, men i och med att urvalet är begränsat finns ändå risken att kompetensen i styrelsen blir lidande. Den nuvarande avsaknaden av pengar och ett starkt varumärke i Karateförbundet gör det svårt att locka till sig specialiserade arbetare utifrån. Detta kan i sin tur ha en negativ inverkan på organisationens effektivitet, då specialisering och professionalism är bidragande faktorer till effektivitet (Frisby, 1986).

Vad gäller studiens begränsningar är det faktum att vi endast studerat styrelse och landslagsverksamhet i Karateförbundet en brist. Detta då vi endast har använt en del av organisationen för att dra våra slutsatser, samtidigt som inga jämförelser har gjorts med andra organisationer av samma typ. Vi vet således inte till vilken grad de resultat vi har kommit fram till är beroende av den specifika kontext vi har studerat.

Även det faktum att vi inte har intervjuat samtliga styrelsemedlemmar kan ses som en begränsning av studien. Vi har genomgående i uppsatsen tryckt på hur viktiga enskilda individer är för ideella organisationer, speciellt om organisationen är liten. Således är det möjligt att någon av de styrelsemedlemmar vi inte har intervjuat har en helt annan agenda, vilket hade kunnat leda vår uppsats i en annorlunda riktning.

Ytterligare en brist i vår studie skulle kunna vara användandet av en del äldre forskning. Varken Frisby (1986) eller Pearce (1993) kan sägas utgöra aktuella forskningsbidrag. Detta försökte vi hantera genom att leta efter nyare forskning inom samma områden. Den nya forskningen visade sig dock vara mer nischad, samtidigt som den inte sa emot de delar i Frisby och Pearce forskning som vi ansåg var relevanta för vår studie. I och med att både Frisby och Pearce forskning antog en mer generell infallsvinkel, ansåg vi att deras teorier var mer tillämpbara på vårt specifika studieobjekt.

5.3 Förslag på vidare forskning

Studiens generaliserbarhet är som sagt begränsad på grund av att endast en del av Karateförbundet har figurerat som studieobjekt. Med en bredare empirisk grund skulle man kunna uppnå en högre grad av generaliserbarhet. Ett förslag på vidare forskning är således att studera ett flertal mindre ideella organisationer med samma utgångspunkt som vi har haft i denna uppsats, för att antingen stärka eller förkasta vårt resultat. I samband med detta skulle det även vara intressant att studera om förhållanden inom organisationen som har en inverkan på utformningen av styrning, är beroende av vilken typ av sportverksamhet organisationen bedriver.

Vidare tyder vår studie på att organisationsstorlek inte är den enda variabel av betydelse för utformningen av effektiv styrning. I avsnitt 5.1 anger vi att sociala strukturer skulle kunna fungera som ett effektivt styrmedel då organisationens medlemmar kan enas om eller förena sina intressen. En av de variabler som inverkar på utformningen av styrning skulle således kunna vara hur stor spridningen är vad gäller individers intressen och värderingar i organisationen. Ju större denna spridning är, desto svårare skulle det troligtvis bli att förena dessa, vilket i sin tur skulle försvåra styrning av organisationen med hjälp av enbart sociala strukturer. Att empiriskt undersöka hur graden av skilda intressen och värderingar påverkar styrning av en ideell organisation med sociala, informella strukturer är således ett förslag på framtida forskning inom området.

En annan variabel skulle kunna vara det fysiska och psykiska avstånd mellan organisationens aktörer, som vi diskuterar i avsnitt 4.2. Trots att organisationen per definition är liten, kan dessa avstånd vara så pass stora att medlemmarna inte ser

huruvida deras intressen är förenliga med övriga medlemmars intressen. Detta, precis som resonemanget ovan, kan föranleda att styrning av organisationen med hjälp av enbart sociala strukturer blir svårt. Förslag på vidare forskning skulle alltså kunna vara en djupgående studie med syfte att undersöka om fysiska och psykiska avstånd i ideella organisationer har någon betydelse för utformning av styrning.

Vi har ovan diskuterat två variabler som skulle kunna inverka på utformningen av styrning i mindre ideella organisationer. Ytterligare ett förslag på framtida forskning är att undersöka om det finns fler variabler som är av betydelse för utformningen av styrning i ideella organisationer.

6. Slutsats

Den huvudsakliga **frågeställning** som vår studie ämnar besvara:

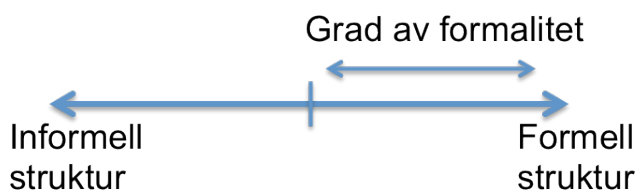
Hur kan, med fokus på styrning, interrelationella aspekter hanteras i en mindre ideell sportorganisation för att säkerställa effektivitet?

För att besvara detta har vi tagit hjälp av nedanstående underfråga:

Hur kan de intrarelationella aspekterna påverka hanteringen av de interrelationella aspekterna?

Genom analys av våra empiriska resultat kan vi först och främst konkludera att Karateförbundet inte verkar utsättas för några externa påtryckningar som skulle föranleda användning av mer formella strukturer för att styra organisationen. Samtidigt försvårar det fysiska och psykiska avståndet mellan organisationens aktörer användandet av informella, sociala strukturer som styrmedel. I analysen argumenterar vi därför för användningen av formella strukturer givet de interna förhållandena i organisationen.

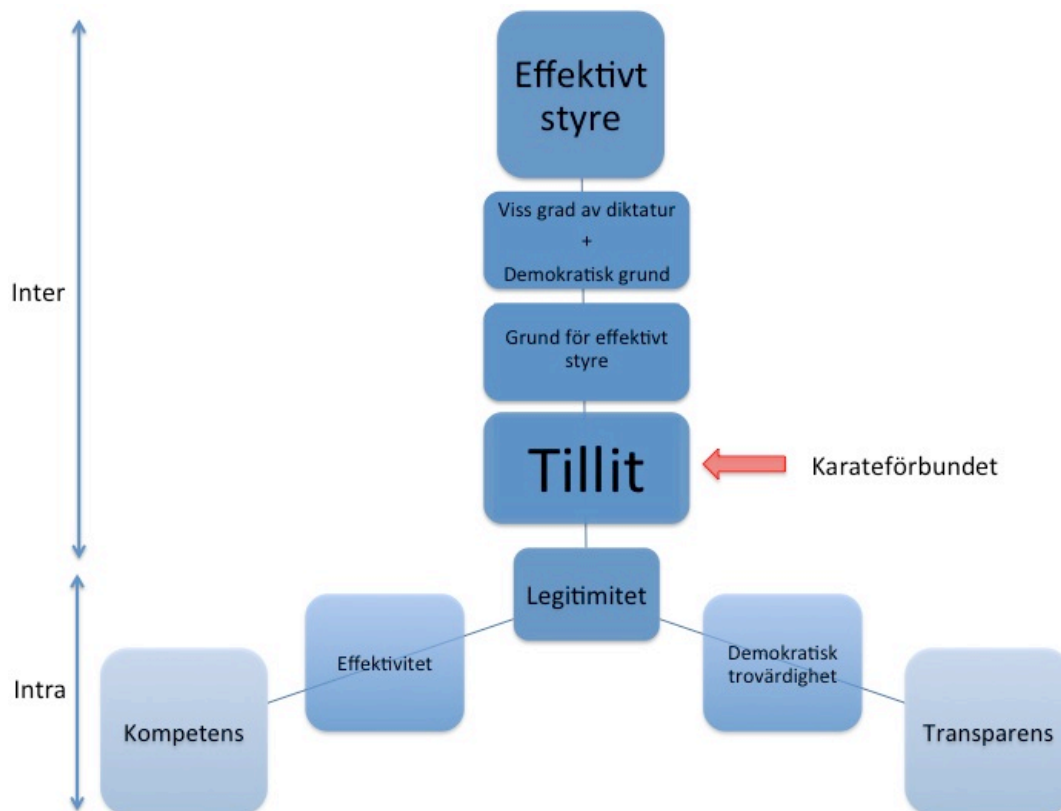
I avsnitt 5.3 tar vi upp möjliga variabler som kan avgöra huruvida en organisation bör utforma sin styrning baserat på informella strukturer eller formella strukturer. Utifrån analysen, där vi har diskuterat tillämpning av formella strukturer, har vi i sin tur kommit fram till att det finns ett flertal faktorer som inverkar på graden av formalitet strukturen kan anta. För att förtydliga detta resonemang använder vi oss av nedanstående modell:



Figur 2

De interna förhållandena, som påverkar vilken grad av formalitet som är tillämplig, kan diskuteras utifrån ett intrarelationellt perspektiv, men också ur ett interrelationellt perspektiv. Byråkratisering och formella strukturer är nödvändiga verktyg inom styrelsen för att åstadkomma objektivitet och på så vis effektivitet i arbetet. Vad gäller grad av formalitet och byråkratisering krävs det att man här iakttar försiktighet då ett för hårt styre riskerar att leda till avhopp, samtidigt som rekryteringsbasen för nya styrelsemedlemmar är begränsad. Om styrelsen internt lyckas tillämpa en lämplig grad av formalitet kan man uppnå ett effektivt och objektivt arbetssätt. För att sedan kunna signalera detta till övriga förbundet på ett effektivt sätt krävs öppenhet och transparens vad gäller beslutsvägar och beslutsprocesser i organisationen. Ju bättre denna signalering fungerar, desto troligare är det att en ökad grad av tillit skapas för styrelsen och deras arbete. Detta i sin tur möjliggör tillämpningen av en mer formell struktur även i övriga förbundet, vilket kan bidra ytterligare till organisationens effektivitet.

Utifrån vår analys kan man dra slutsatsen att tillit kan förstärkas genom att säkerställa att styrelsen består av människor med rätt kompetens. Tillit lägger grunden för effektivt styre, men kompetens i sig kan också skapa effektivitet. Det krävs demokratisk trovärdighet för att tillit till styrelsens arbete ska existera och för att deras beslut ska anses vara legitima. Transparens vad gäller beslutsvägar och processer inom styrelsen är grunden till framgångsrik signalering till övriga förbundet vad gäller demokratisk trovärdighet. Att driva en organisation på helt demokratisk väg kan däremot skapa tröghet i beslutsprocesser, och därför tror vi att en viss grad av diktatur är nödvändig. Dock behöver organisationen en demokratisk grund att stå på för att uppnå demokratisk trovärdighet och på så vis möjliggöra tillämpningen av ett centrerat ledarskap. Nedanstående modell tydliggör resonemanget:



Figur 3- Vägen till effektivt styre i Karateförbundet

I dagsläget verkar styrelsen i Karateförbundet vara på god väg vad gäller skapandet av *tillit* för deras arbete. Som vi konstaterat verkar styrelsen utgöras av medlemmar med rätt *kompetens* samtidigt som man aktivt arbetar för att öka *transparensen* i förbundet. Det verkar således möjligt för Karateförbundet att, inom en relativt snar framtid, uppnå grunden till ett effektivt styre.

7. Referenslista

Litteratur

Andersen, E & Schwencke, E (2013). *Projektarbete – en vägledning för studenter*. Lund: Studentlitteratur AB.

Anthony, R & Govindarajan, V (2007). *Management Control Systems*. Upplaga 12. New York: McGraw-Hill. ISBN: 978-007-125410-6.

Bergstrand, J (2010). *Ekonomisk analys och styrning*. Upplaga 4. Lund: Studentlitteratur. ISBN: 9789144060071.

Bryman, A & Bell, E (2013). *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. Upplaga 2. Stockholm: Liber. ISBN: 9789147098224.

Friederici, M & Heinemann, K (2007). *Sport clubs – computer usage – emotions*. International Perspectives on the Management of Sport. Redigerad av Parent, M & Slack, T. London: Elsevier. ISBN: 9780750682374

Greer, A, Hoggett, P, Maile, S (2003) *Are Quasi-governmental organizations effective and accountable?* The Governance of Public and Non-profit organisations. What do boards do? Redigerad av Chris Cornforth. London: Routledge. ISBN: 0-203-16757-0.

Horch, H-D & Schutte, N (2003). *Kommunale Sportverwaltung. Analysen zur Verwaltungsreform und zum Berufsfeld*. Köln: Inst. für Sportökonomie und Sportmanagement. ISBN: 3-937058-02-8

Nilsson, K (2005). *Förväntningar på en flerdimensionell styrmodell: införandet av balanserad styrning inom en kommunal nämnd/förvaltning*. Luleå: Luleå University of Technology. ISSN: 1402-1757.

Patel, R & Davidsson, B (2003). *Forskningsmetodikens grunder*. Upplaga 3. Lund: Studentlitteratur AB. ISBN: 9789144022888

Pearce, Jone L (1993). *Volunteers: The Organizational behavior of unpaid workers*. London: Routledge. ISBN 0-415-09427-5.

Slack, T (2004). *The commercialization of sport*. New York: Routledge. ISBN: 0-203-49426-1.

Weber, M (2009). *From Max Weber: Essays in Sociology*. Redigerad av Gerth, H & Wright Mills, C. Oxon: Routledge. ISBN: 978-0-415-48269-1

Yin, R (2008). *Case Study Research*. Upplaga 4. London: SAGE Publications Inc. ISBN: 9781412960991.

Artiklar

Frisby, W. *The Organizational Structure and Effectiveness of Voluntary Organizations: The Case of Canadian National Sport Governing Bodies*. Journal of Park and Recreation Administration. Vol 4. 1986: nr 3.

Garrett, R. *The response of the voluntary sports club to sport England's lottery funding: Cases of compliance, change and resistance*. Managing Leisure. 2004: nr 9. Sida 109-126

Harrison, J & Freeman, E. *Special Topic: Democracy in and Around Organizations. Is organizational democracy worth the effort?* Academy of Management Perspectives. 2004: nr 3. s. 49-53.

Hoye, R. *Leadership within Australian voluntary sport organization boards*. Nonprofit management & Leadership. 2006: nr 3. Sida 297-313.

Hwang, H & Powell, W. *The Rationalization of Charity: The Influences of Professionalism in the Nonprofit Sector*. Administrative Science Quarterly. 2009: nr 2. Sida 268-298.

Jahansoozi, J. *Organization-stakeholder relationships: exploring trust and transparency*. Journal of Management Development. 2006: nr 10. Sida 942-955.

Kirk, D. and MacPhail, A. *Social positioning and the construction of a youth sport club*. International Review for the Sociology of Sport. Vol. 38. 2003: nr 1. Sida 23–24.

Kushner, R & Poole, P. *Exploring Structure-Effectiveness relationships in Nonprofit Arts Organizations*. Nonprofit Management & Leadership. 1996: nr 2. Sida 119-136.

Nichols, G & Shepherd, M. *Volunteering in sport: the use of ratio analysis to analyse volunteering and participation*. Managin Leisure. Vol 11. 2006: nr 4. Sida 205-216.

Norman, S. Avolio, B. Luthans, F. *The impact of positivity and transparency on trust in leaders and their perceived effectiveness*. The Leadership Quarterly. 2010: nr 3. Sida 350-364.

Olsen, J. *Maybe It Is Time to Rediscover Bureaucracy*. Journal of Public Administration, Research and Theory. 2005: nr 1. Sida 1-24.

Papadimitriou, D & Taylor, P. *Organisational Effectiveness of Hellenic National Sports Organisations: A Multiple Constituency Approach*. Sport Management Review. 2000: nr 3. Sida 23-46.

Preston, Anne E. *The Nonprofit Worker in a For-Profit World*. Journal of Labor Economics, vol 7. Oktober/1989: nr 4. Sida 438-463

Sam, Michael P. *The Public Management of Sport: Wicked problems, challenges and dilemmas*. Public Management Review. Vol 11. 2009: nr 4. Sida 499-514.

Shibli, S. Taylor, P. Nichols, G. Gratten, C. Kokolakis, T. *The characteristics of volunteers in UK sports clubs*. European Journal for Sport Management. 1999: nr 6. Sida 10-27.

Slack, T & Thibault, L. *Values and beliefs: Their role in the structuring of national sport organizations*. Arena Review. Vol 12. 1989: nr 2. Sida 140-155.

Speckbacher, G. *The economics of performance management in nonprofit organizations*. Nonprofit Management & Leadership. Vol 13. 2003: nr 3. Sida 267-281.

Staw, B & Epstein, L. *What bandwagons bring: effects of popular management techniques on corporate performance, reputation and CEO pay*. Administrative Science Quarterly. 2000: nr 3. Sida 523-556.

Taylor, M & O'Sullivan, N. *How Should National Governing Bodies of Sport Be Governed in the UK? An Exploratory Study of Board Structure*. Corporate Governance: An international Review. 2009: nr 6. Sida 681-693.

Övriga källor

Riksidrottsförbundet. *RF:s Stadgar - I lydelse efter RF-stämman 2013*.
Publiceringsdatum: 2013-06-24.

Svenska Karateförbundet, Sarah Wennerström. Publiceringsdatum: 2014-02-19.
Organisation.

<http://iof2.idrottonline.se/SvenskaKarateforbundet/Forbundet/Organisation/>.

Hämtad: 2014-03-03.

UK Department of Culture, Media & Sport (2002). *A joint DCMS/Strategy unit report*. http://www.gamesmonitor.org.uk/files/game_plan_report.pdf. Hämtad: 2014-05-02.

7. Bilagor

INTERVJUER

Styrelsen:

- Hur ser det dagliga styrelsearbetet ut? Upplever du att det har förändrats? På vilket sätt har det förändrats? Upplever du att en sådan förändring är bra eller dålig?
- Varför sitter du i styrelsen på karateförbundet? Vad driver dig?
- Vad har du för koppling till karate?
- Vilka arbetsuppgifter har du?
- Hur mycket tid lägger du på styrelsearbetet?
- Vad gör du vid sidan om styrelsearbetet?
- Hur ser samarbetet ut styrelsemedlemmar emellan?
- Hur har detta samarbete växt fram?
- Hur ser samarbetet och relationerna ut mellan styrelse, FK och utövare?
- Hur fattas beslut i styrelsen respektive organisationen? Hur ser dessa processer ut?
- Hur skulle du säga att ni främjar arbetet för en enhetlig organisation? Varför är detta viktigt?
- Hur skulle du säga att din prestation i styrelsearbetet korrelerar med landslagsutövarnas prestation?
- Hur vet du om du har gjort ett bra eller dåligt jobb?
- Vad har det faktum att alla är ideellt engagerade för implikationer för styrelsens arbete?

Förbundskapten:

- Hur ser ditt dagliga arbete för landslaget ut? Upplever du att det har förändrats? På vilket sätt har det förändrats? Upplever du att en sådan förändring är bra eller dålig?
- Varför är du förbundskapten? Vad driver dig?
- Vilka arbetsuppgifter har du?
- Hur mycket tid lägger du på rollen som Förbundskapten?
- Hur ser samarbetet och relationerna ut mellan styrelse, förbundskapten och utövare?

- Hur skulle du säga att ni främjar arbetet för en enhetlig organisation? Varför är detta viktigt?
- Hur vet du om du har gjort ett bra eller dåligt jobb?

Utövare:

- Hur insatt är du i styrelsens arbete?
- Hur upplever du att samarbetet ser ut mellan dig, styrelsen och din förbundskapten?
- Känner du att alla inom organisationen strävar mot samma mål? Hur påverkar detta din prestation?