

# **Anställd i det svenska civilsamhället** – engagemang, ansvar och delaktighet

Mats Jutterström, Ola Segnestam Larsson, Stina Zetterström och Dan Hedlin  
Ersta Sköndal Bräcke högskola, Handelshögskolan i Stockholm,  
Stockholms universitet och Score

Juni, 2018

Rapporten är framtagen på uppdrag av

**kfo**

 **Arbetsgivar  
alliansen**

**IDEA**

Formgivning: Studio Palmbäck  
Tryck: HS Grafiska  
Stockholm 2018

## Sammanfattning

Tack vare tidigare forskning vet vi förhållandevis mycket om hur det är att vara medlem eller frivillig i ideella organisationer i Sverige. Men hur är det att vara anställd i det svenska civilsamhället? Med denna studie vill vi bidra till kunskapen om anställdas arbetsvillkor och drivkrafter i ideella organisationer i Sverige. Områden av intresse inkluderar till exempel vad som kännetecknar organisationer med anställda i det svenska civilsamhället, vilka de anställda är och vad de har för befattningar och villkor samt hur de anställda ser på för- och nackdelar med att arbeta i ideell sektor i jämförelse med privat och offentlig sektor.

Fördjupad kunskap om de anställdas villkor och drivkrafter är viktig av flera olika skäl. Den kan bidra till vår förståelse av pågående förändringar inom civilsamhället, inklusive diskussion om professionalisering eller anställdas arbetsbördor. Vidare behövs ytterligare insikter för att kunna rekrytera, motivera och behålla duktiga personer. Slutligen kan kunskapen bidra till jämförelser mellan hur det är att arbeta i ideell sektor i kontrast till privat eller offentlig sektor.

Ambitionen med studien är att kunna generalisera resultaten till alla anställda i det svenska civilsamhället. Via ett strategiskt urval ur SCB:s register för organisationer i det svenska civilsamhället skickade vi en digital enkät till alla anställda i de organisationer som valde medverka i undersökningen. Enkäten berörde frågor om organisationerna, de anställda, deras befattningar och villkor. Vi ställde också frågor om engagemang, information, delaktighet och självbestämmande samt om för- och nackdelar med att arbeta i ideell sektor.

Sammantaget är en stor del av resultaten tydligt positiva för den ideella sektorn och dess organisationer. Till exempel anger en stor majoritet av de anställda att de trivs med sina arbetsuppgifter och att deras arbeten präglas av engagemang, delaktighet och meningsfullhet. Vi har heller inte funnit något stöd för att kön har någon betydelse för lönenivå eller för vem som blir chef med personalansvar. Det finns emellertid också resultat som pekar på ett antal utmaningar i arbetet med de anställda i det svenska civilsamhället. Det kan handla om att uppmärksamma och synliggöra denna grupp i civilsamhället eller att arbeta med upplevda nackdelar med att arbeta i ideell sektor, inklusive sämre villkor och ekonomi eller avsaknad av stödjande strukturer.



# Innehållsförteckning

<b>Förord</b>	<b>1</b>
<b>1. Inledning – vilka arbetsförhållanden har de anställda?</b>	<b>2</b>
1.1 Syfte, forskningsfrågor och begrepp	3
1.2 Empiriskt material och metod	4
1.3 Tidigare forskning om att vara anställd i civilsamhället	5
1.4 Ledarskapsstrategiska faktorer i arbetsmiljön	8
1.5 Om forskningscentrumet Score	10
<b>2. Om anställda i det svenska civilsamhället</b>	<b>12</b>
2.1 Om organisationer med anställda	12
2.2 Om de anställda	15
2.3 Om de anställdas befattning och villkor	17
2.4 Kompetensutveckling av anställda i civilsamhället	22
<b>3. Engagemang, information, delaktighet och stöd</b>	<b>26</b>
3.1 Engagemang, trivsel och motivation	26
3.2 Arbetsplatsens funktion, säkerhet och estetik	29
3.3 Information	30
3.4 Grad av självbestämmande	31
3.5 Delaktighet	32
3.6 Arbetstid	34
3.7 Den närmaste chefen	35
3.8 Anställda och frivilliga	37
<b>4. Att arbeta i civilsamhället – fördelar och nackdelar</b>	<b>40</b>
4.1 Fördelar med att arbeta inom ideell sektor jämfört med företag	41
4.2 Nackdelar med att arbeta inom ideell sektor jämfört med företag	44
4.3 Fördelar med att arbeta inom ideell sektor jämfört med offentlig sektor	47
4.4 Nackdelar med att arbeta inom ideell sektor jämfört med offentlig sektor	49
<b>5. Samband – betydelsen av organisationsstorlek, kön, ledarskap och civilsamhälle</b>	<b>54</b>
5.1 Storlek på organisation	54
5.2 Kön	55
5.3 Det strategiska ledarskapet	56
5.4 Civilsamhällets särart	57
<b>6. Resultat och kunskapsbidrag</b>	<b>60</b>
Vad kännetecknar organisationer med anställda i det svenska civilsamhället?	60
Vilka är de anställda samt vad har de för befattningar och villkor?	61
Vad anser de anställda om självbestämmande, delaktighet och engagemang?	62
Vilka är för- och nackdelarna med att arbeta i ideell sektor?	63
<b>7. Sammanfattning – många positiva resultat för sektorn, men också utmaningar</b>	<b>66</b>
Många positiva resultat...	66
Men också utmaningar	67
<b>8. Referenser</b>	<b>69</b>
<b>Bilaga A: Metodbeskrivning</b>	<b>71</b>
<b>Bilaga B: Enkäten</b>	<b>73</b>

## Förord

Att vara anställd i det civila samhället är för de flesta en fantastisk förmån. Här finns möjligheten att arbeta i verksamheter vars värderingar man delar, i jämförelsevis fria miljöer och där de anställda får vara med och bestämma hur uppdraget bäst skall förverkligas. Samtidigt finns farhågor om att den ideella sektorn brister i både karriärmöjligheter och ledningsstrukturer och till och med innebär en kvinnofälla. I mötet med både ideella sektorns företrädare och i den allmänna opinionen är alla dessa bilder förekommande samtidigt som vi vet förvånansvärt lite om vad de långt över hundratusen medarbetare som faktiskt arbetar i civilsamhället egentligen säger.

Vad tycker de om fortbildning, strategisk styrning och villkoren mellan kvinnor och män? Detta är mycket viktiga frågor som inte låter sig lätt besvaras. Därför är det roligt att nu kunna presentera en vetenskaplig studie som på ett noggrant och tydligt sätt tar sig an hela den ideella sektorn och situationen för de som arbetar där. Genom denna ansats kan vi bättre få veta hur det faktiskt ser ut. Dessutom klargörs även gränser för vad vi inte kan uttala oss om utan att det krävs mer och fördjupade studier.

Då studien genomförts på uppdrag av arbetsgivarorganisationer i civilsamhället samt i samverkan med Ideell Arena skapas ytterligare mervärden. Genom referensgruppsmöten och närvaron av forskare och ett vetenskapligt perspektiv har det under hela projektets gång lyfts nya frågor och reflektioner. Inte minst har det inneburit en möjlighet att ta sig bortom bekräftande av det önskade och i stället se nya och kanske oväntade saker. Att på detta sätt att bygga broar mellan forskning och praktik är just vad samarbetet mellan ideella organisationer inom Ideell Arena syftar till. Med ledarprogram, forskning och erfarenhetsutbyte stärks den ideella sektorns strategiska förmåga.

Studien ger med det en grundläggande förståelse för hur det är att arbeta i ideella sektorn. Samtidigt pekar den på viktiga möjligheter och utmaningar i frågor om framtidens organisering, kompetensförsörjning och hållbara arbetsliv. Med det sagt önskar jag att många tar sig tid att läsa denna rapport, som tar ett vetenskapligt grepp om en fråga som är ständigt aktuell.

Hur är det att vara anställd i den ideella sektorn och vad innebär detta för de strategiska vägval som ledare i den ideella sektorn behöver göra?

**/Truls Neubeck**

*Verksamhetschef Ideell Arena*

# 1.

## Inledning – vilka arbetsförhållanden har de anställda?

Tack vare tidigare forskning vet vi förhållandevis mycket om hur det är att vara *medlem* eller *frivillig* i civilsamhället i Sverige (Einarsson & Hvenmark, 2012; von Essen, Jegermalm, & Svedberg, 2015). Men hur är det att vara *anställd* i det svenska civilsamhället? Det vill säga att förvärvsarbeta inom denna samhällssektor? Trots att antalet anställda i civilsamhället i Sverige ökar<sup>1</sup>, och att många organisationers dagliga verksamhet sägs bli alltmer beroende av sina tjänstemän, vet vi förvånansvärt lite om denna omfattande grupp (Ariza-Montes & Lucia-Casademunt, 2016). De anställda tycks osynliga i de samtal och debatter som förs om det svenska civilsamhällets utveckling, trots att gruppen blir allt större.

Frågor om de anställda – och deras ökande antal – är viktiga på flera sätt. Bland annat pekar trenden på en ökande professionalisering av civilsamhället, och på en tilltagande betydelse av anställda för att uppfylla och bära de idéburna uppdragen. Frågor om anställdas självupppoffring och arbetsbördor har också diskuterats (Hvenmark, 2001; Unionen, 2016). Vidare är det viktigt för inte minst civilsamhällets arbetsgivare att förstå hur arbetsförhållandena uppfattas av de anställda – insikterna behövs för att kunna rekrytera, motivera och behålla duktiga personer. Forskning om anställdas villkor hjälper oss också förstå i vilken utsträckning civilsamhällets särdrag, visavi andra sektorer, påverkar de anställdas arbetsituationer. Sammantaget är bristen på underbyggd kunskap om denna stora grupp bekymmersam.

Med den här studien vill vi bidra till att öka kunskapen om anställda i det svenska civilsamhället. Tidigare studier har undersökt hur exempelvis medlemmar inom fackföreningarna Kommunal och Unionen anser att det är att vara anställd inom det svenska civilsamhället (se till exempel Unionen, 2016). I denna studie gör vi en vetenskaplig undersökning av de anställdas arbetsförhållanden, där ambitionen är att utvidga populationen till anställda i ideella organisationer i det svenska civilsamhället i stort. Vidare ställer vi fler och mer djupgående frågor om exempelvis motivation och trivsel, självbestämmande, delaktighet, informationsgivning, fysisk arbetsmiljö samt stöd från personer i arbetsledande ställning. Vi utvidgar också de mer grundläggande frågorna om vilka de anställda i civilsamhället är och vad de gör, och vi jämför sektorn med andra samhällssektorer.

---

<sup>1</sup> Tidigare forskning och statistik visar att antalet anställda i civilsamhället ökar; från cirka 110 000 personer år 1992 till dryga 180 000 personer år 2014 (SCB, 2016; Wijkström & Lundström, 2002).

## 1.1 Syfte, forskningsfrågor och begrepp

Mot bakgrund av resonemanget ovan är huvudsyftet med denna studie att undersöka och analysera anställdas arbetsvillkor och drivkrafter i det svenska civilsamhället. Syftet operationaliseras i ett antal forskningsfrågor:

- Vad kännetecknar organisationer med anställda i det svenska civilsamhället?
- Vilka är de anställda samt vad har de för befattningar och villkor?
- Vilken grad av självbestämmande, delaktighet, information får anställda? Och i vilken utsträckning känner de sig engagerade, ansvarstagande och trivs?
- Vilka är för- och nackdelarna med att arbeta i ideell sektor jämfört med att arbeta i näringslivet eller offentlig sektor?
- Vilken inverkan har kön, organisationsstorlek, och civilsamhällets särart på arbetsvillkoren? Vad kan förklara graden av motivation, initiativ och ansvarstagande?

Med ideella organisationer menar vi formella, privata och självstyrande organisationer utan vinstutdelning och med inslag av idealitet, verksamma inom civilsamhället (Salamon & Anheier, 1997; Wijkström & Lundström, 2002). I traditionell mening omfattar ideella organisationer endast de juridiska formerna ideell förening, registrerat trossamfund och stiftelse, men med tanke på den definition som används i denna studie inkluderar vi även andra juridiska och sociala former, som till exempel kooperativ och ekonomiska föreningar. Civilsamhället definieras vidare som en sfär i samhället vars logik är skild från staten, marknaden och det enskilda hushållet, där människor, informella grupper och formella organisationer agerar tillsammans för gemensamma intressen (jfr von Essen, 2010). Avslutningsvis definierar vi ideell sektor som den del av civilsamhället som omfattar formella organisationer och relationer samt kontrakt, men som utesluter mer informella grupperingar och fenomen som icke-organiserad civil olydnad.

## 1.2 Empiriskt material och metod

Nedan ger vi en översiktlig beskrivning av studiens empiriska material och metod. En mer utförlig beskrivning finns i rapportens bilagor. Inledningsvis vill vi lyfta fram att studiens ambition är att undersöka och generalisera till populationen anställda i det svenska civilsamhället. Eftersom det saknas ett register över anställda i civilsamhället har vi sökt att lösa denna utmaning genom att istället identifiera de anställda via de organisationer där de anställda arbetar. I ett första steg genomfördes därför ett strategiskt urval av organisationer med hjälp av SCB:s företagsregister utifrån bransch, ekonomisk aktivitet och storlek (antal anställda), i avsikt att spegla populationen. Därefter tog vi kontakt med organisationerna, för att be dem medverka och förmedla e-postadresser till sina anställda – ett mödosamt jobb: det var generellt svårt att få tag i dem och få dem att skicka in uppgifter. I ett tredje steg skickade vi en digital enkät till alla anställda (se bilaga A). Medverkan i enkäten var frivillig, anonym och uppmuntrades med en trisslott till de som deltog.

Antalet enkätsvar uppgår till 734 och utifrån tillgänglig information om antalet anställda i det svenska civilsamhället uppskattar vi den sammantagna svarsfrekvensen till 26 procent (se bilaga A), trots ett idogt arbete med att kontakta och påminna organisationer och individer. Metoden och svarsfrekvensen påverkar med vilken säkerhet vi kan uttala oss om hela populationen anställda i det svenska civilsamhället utifrån resultaten av denna studie. Utelämnar vi den allra minsta storleksmässiga kategorin (av våra fyra grupper) – organisationer med 1 till 4 anställda – så ökar dock svarsfrekvensen något. I det avslutande steget sammanställdes och analyserades resultaten från enkäten, i första hand med hjälp av deskriptiv, men vi undersökte även korrelationer mellan olika faktorer, i enlighet med frågeställningarna ovan.

### 1.3 Tidigare forskning om att vara anställd i civilsamhället

Ovan har vi delvis motiverat denna studie med den begränsade mängden vetenskaplig forskning om anställdas arbetsvillkor i civilsamhället i Sverige. Lyfter vi blicken till forskning utanför Sverige, finns dock fler resultat att ta del av. Utifrån den litteraturoversikt vi gjort av denna forskning redogör vi nedan för några teser om hur det är att vara anställd i civilsamhället.

Ett av dessa resultat rör motiven till varför anställda väljer att arbeta i ideella organisationer. I vissa sammanhang beskrivs att ideella organisationer attraherar ideologisk likasinnade, inte bara när det gäller medlemmar och frivilliga, utan även när det gäller de anställda (Selander, 2015). Det kan handla om att dela idéer om nykterhet, djurens rätt eller idrott för alla. En följd av detta resultat är att anställda i civilsamhället därmed borde uppleva sina arbeten som mer meningsfulla än i andra samhällssektorer. I forskningen refereras emellertid till antaganden om att traditionella arbetsvillkor, inklusive lön och semester, borde vara fullt tillräckliga för att motivera anställda i ideella organisationer (Ariza-Montes & Lucia-Casademunt, 2016). Vidare refererar litteraturen till allmänna föreställningar om att det endast är medlemmar och förtroendevalda som bör vara engagerade och omfamna organisationens ideologi (Bassous, 2015).

Forskning om religiösa organisationer samt data från en europeisk studie visar att anställda i civilsamhället både är engagerade och att de motiveras mer av skäl som har att göra med organisation och sammanhang än med skäl som går att hänföra till den egna individen (Ariza-Montes & Lucia-Casademunt, 2016; Bassous, 2015). I linje med detta finns det också studier som visar att anställda motiveras av att de delar organisationens ideologi (Selander & Ruuskanen, 2016). En studie från Finland hävdar däremot att önskan om att hjälpa andra är mindre viktig för de anställda (Ruuskanen, Selander, & Anttila 2016). Vidare tvistar forskarna om pengars betydelse som drivkraft (Bassous, 2015; Benz, 2005). De flesta studier argumenterar för att de anställda drivs av andra motiv, exempelvis organisationens syfte eller arbetssätt, än de som kan kopplas till pengar. Ett antal forskare menar dock att det behövs mer kvantitativt underbyggda studier innan detta kan beläggas.

En annan övergripande fråga rör villkoren för att arbeta i ideell sektor i jämförelse med offentlig och privat sektor. Även om detta finns resultat i den internationella forskningen. Till exempel visar jämförande studier att anställda i civilsamhället, i exempelvis USA och Storbritannien, är mer engagerade och mer motiverade av skäl som går att relatera till den egna individen samt är nöjdare än anställda i företag och myndigheter (Benz, 2005; Selander, 2015). Detta samtidigt som villkoren i form av ersättning, arbetsplatser och förmåner i vissa sammanhang kan vara sämre (Kameråde & McKay, 2015). Några bidragande faktorer till engage-

manget, och som nämns av de anställda i de jämförande studierna, är exempelvis en högre grad av delegering av beslutsfattande (Ben-Ner & Ren, 2015). Anställda i ideell sektor upplever också att ideella organisationer i högre grad bidrar till att åstadkomma en positiv skillnad i världen (Binder, 2016).

Vid närmare granskning visar dock forskning att några av dessa resultat bör nyanseras. Till att börja med visar studier från Australien och Finland att arbetet i civilsamhället kan vara mer krävande, osäkert och stressigt i jämförelse med andra sektorer samt förutsätter att de anställda i högre grad är beredda till själv-uppoffring (Hamann & Foster, 2014; Rodwell, Noblet, Steane, Osborne, & Allisey, 2009; Ruuskanen m.fl., 2016). Ett par studier redovisar också begränsningar i ideella organisationers möjligheter till att erbjuda utvecklande arbetstillfällen samt hur anställda i exempelvis det finska civilsamhället i högre grad önskar att byta arbete (Ruuskanen m.fl., 2016; Walk, Handy, & Schinnenburg, 2013).

En andra nyansering kring villkoren för att arbeta i ideell sektor rör frågan om genus. En studie från Storbritannien visar att både kvinnor och män som är anställda i ideell sektor har en högre grad av engagemang, än dem som är anställda i privat eller offentlig sektor (Kameråde & McKay, 2015). Samtidigt visar samma studie att det främst är anställda män inom sektorn som upplever en högre grad av lycka och tillfredsställelse med livet. Till frågor om kön och jämförelser mellan sektorer hör också studier som visar hur stora delar av det betalda arbetet i ideell sektor utförs av kvinnor. Eftersom kvinnors arbete traditionellt och relativt sett är undervärderat och mindre synligt, argumenterar en studie för att det kvinnodominerade arbetet i ideell sektor också tas för givet (Kosny & MacEachen, 2010). Denna undervärdering skulle då kunna återspeglas i och förklara ideell sektors sämre arbetsvillkor.

En tredje föreställning rör relationen mellan betalt och frivilligt arbete i ideella organisationer. I en studie från Kanada visar forskarna att betalt arbete i vissa fall ersätter frivilligt arbete, och att frivilligt arbete i andra fall kan ersätta betalt arbete (Chum, Mook, Handy, Schugurensky, & Quarter, 2013). Detta resultat gäller dock bara för organisationer med ett färre antal anställda. Studien pekar också på att utbytet mellan betalt och frivilligt arbete förekommer mer i religiösa organisationer och i organisationer där arbetsbördan sammantaget har ökat betydligt på kort tid. En annan studie visar att anställda i ideella organisationer ofta är väldigt uppskattade som frivilligarbetare (Lee & Brudney, 2015). En anledning som skulle kunna förklara att de anställda är uppskattade är deras relevanta erfarenheter och kunskaper. Att anställda arbetar frivilligt tyder på att gränser mellan olika roller i civilsamhället kan vara otydliga.

Sammantaget lyfter vår genomgång av den internationella forskningen fram ett antal relevanta frågor och dimensioner för att adressera de anställdas arbetsför-

hållanden och drivkrafter i civilsamhället. Men genomgången visar också att det är angeläget med ytterligare kunskap om anställda i civilsamhället i allmänhet och om de svenska förutsättningarna och villkoren i synnerhet. Det är förstås viktigt att fråga sig i vilken grad resultat från forskning i andra länder och sammanhang har bärighet i det svenska civilsamhället. Vi strävar också efter att utforska teserna från genomgången ovan i relation till gruppen anställda i det svenska civilsamhället. Det handlar för det första om motiven till varför anställda väljer att arbeta i ideella organisationer. Kan skäl och motiv identifieras som går att hänföra till organisation, och sammanhang, eller handlar det främst om den egna individen? Vidare handlar det om villkoren för att arbeta i ideell sektor i jämförelse med offentlig och privat sektor. Här är vi särskilt intresserade av villkor som rör genus. Exempel på frågor av intresse inkluderar: Hur ser villkoren för arbetet ut vad gäller grundläggande aspekter såsom ansvar, delaktighet, information och självbestämmande. I vilken mån inverkar genus och organisationsstorleken på arbetsvillkoren? Slutligen strävar vi efter att undersöka relationen mellan betalt och frivilligt arbete i de svenska ideella organisationerna.

## 1.4 Ledarskapsstrategiska faktorer i arbetsmiljön

Ovan har vi redogjort för några dimensioner och resultat som ger en viss inblick i anställdas arbetsförhållanden i civilsamhället – vi har givit en sektorspecifik bild. Till den översikten ska vi kort redogöra för en ytterligare grupp av faktorer som hjälper oss undersöka och analysera anställdas arbetsförhållanden. Vi benämner dessa faktorer för ledarskapsstrategiska; dvs grundläggande faktorer i den anställdes arbetsförhållanden och organisationsinterna relationer (till exempel till chefer), där organisationer kan välja olika mer varaktiga förhållningssätt. Några centrala exempel på sådana ledarskapsstrategiska faktorer är hur mycket eller lite den anställde själv får bestämma över sitt eget arbete (delegering/centralisering), hur mycket eller lite information den anställde får om verksamheten och dess utveckling, och i vilken utsträckning den anställde bjuds in att vara med i den övriga verksamheten och dess utveckling (inklusion/exklusion). Vi ställer ett flertal frågor om just dessa faktorer i undersökningens enkätstudie.

En central fråga i litteratur om mänskliga resurser inom organisationsforskningen (så kallad HR(M)-litteratur (Human Resource (Management))) är vad som driver anställdas engagemang och ansvarstagande. Två andra centrala frågor är vad som attraherar kompetenta personer till en viss organisation, eller sektor, samt vad som får dem att stanna kvar. I synnerhet den första frågan, men också de två övriga är väsentliga också i vår studie om anställda i civilsamhället. Med utgångspunkten att anställda inte fungerar som maskiner (Chaplins 'Moderna tider' var en tidig kritik mot industrialismens behandling av arbetstagare på detta sätt) utan är komplexa sociala varelser med behov av bekräftelse och mening, blir också svaren på dessa frågor mer mångfacetterade.

En lång rad studier i ovanstående litteratur har visat det positiva sambandet mellan organisationers långsiktiga framgångar och deras förmåga att utveckla sina anställda och ta hänsyn till deras behov (se till exempel Pfeffer 1998, 2007 för en översikt). Individens behov beskrivs på ett övergripande plan som lika, medan variation uppträder först på detaljerad nivå. McGregors "teori x" respektive "teori y" (1960), ger en tydlig, och ofta refererad, distinktion av hur en organisation kan förhålla sig till sina anställda. Ett teori x-perspektiv innebär en underliggande syn på anställda som passiva och lata, med låg ambition, och som föredrar att bli ledda snarare än att agera självständigt. Långtgående kontroll och sanktioner, snarare än tillit och stöd, ses som nödvändigt i den löpande verksamheten. McGregor beskriver att detta ledarskapsstrategiska förhållningssätt snarare leder till att anställda anpassar sig till förväntningarna, med en långsiktig effekt av likgiltighet, passivitet, motstånd, undvikande och förtrytelse (se även Argyris 1957, 1964, för en redogörelse av liknande effekter).

I jämförelse med teori x står teori y för det omvända: ett perspektiv på anställda som generiskt intresserade av att engagera sig, ta ansvar och av att lära, bara organisationen ger dem rätt förutsättningar för detta. En god matchning mellan de anställdas och organisationens behov blir nödvändigt för att båda ska utvecklas väl – något en teori x-hållning inte förmår skapa. Vissa hygienfaktorer kan behöva upprätthållas (såsom rimliga formella anställningsförhållanden och lön, rimlig fysisk arbetsmiljö och dylikt) men motivatorerna (erkännande/uppmuntran, ansvar, arbetsinnehåll och dylikt) blir de egentliga drivkrafterna till engagemang och motivation (Hertzberg 1966). I linje med detta har litteratur inom HR-fältet kommit att lyfta fram rekommendationer om självbestämmande, deltagande, jämställdhet mellan anställda, information och stöd, för organisationer som vill åstadkomma en ömsesidigt förstärkande utveckling av organisation och anställda<sup>2</sup>.

Sambanden har också stöd inom ledarskapslitteratur. LMX-litteratur (Leader-member exchange) lyfter fram vikten av anställdas inkludering (in-group) i verksamheten och dess utveckling, för att anställda ska känna sig engagerade, ansvarstagande och vilja ställa upp extra när organisationen behöver det (Bolden et al 2011, Graen & Uhl-Bien 1995). Exkludering (out-group), däremot, beskrivs leda till det omvända: anställda gör bara vad de måste och går sen hem. I motsats till hierarki och direktiv, har vikten av ledarens centrala roller som arkitekt, pedagog och tjänare gentemot de anställda betonats (Senge 1990). I synnerhet den lärande och den tjänande/stödande rollen blir centrala för att få medarbetare att utvecklas mot ökad kunskap, ansvar och ökat medbestämmande (Andersson & Tengblad 2014).

Sammanfattningsvis tycks de ledarskapsstrategiska aspekter vi behandlat ovan vara betydelsefulla om vi vill förstå anställdas arbetsförhållanden i civilsamhället, framförallt när det gäller deras engagemang, trivsel och ansvarstagande i det dagliga arbetet. Men medan HR-litteraturen i allt väsentligt studerat företag, vill vi i denna studie undersöka hur dessa faktorer förhåller sig i civilsamhället i Sverige. För det första: vilken bild ger anställda av hur mycket de kan bestämma själva (delegering), av hur mycket eller lite information de får, av i vilken utsträckning de bjuds in att vara med i verksamhetens utveckling och beslut eller inte, och av hur mycket eller lite stöd de får från sina chefer? För det andra: i vilken utsträckning känner de sig engagerade och ansvarstagande i sina arbeten, och i vilken utsträckning trivs de? Och för det tredje, hur ser sambandet ut mellan å ena sidan ledarskapsstrategiska frågor såsom självbestämmande och delaktighet, å andra sidan deras grad av engagemang, ansvar och initiativtagande? Detta är centrala frågor i vår studie av att vara anställd i civilsamhället i Sverige, som vi kommer att ge svar på i denna rapport.

---

<sup>2</sup>Se till exempel Bolman & Deal 2013, för en översikt av den akademiska HR-litteraturen.

## 1.5 Om forskningscentrumet Score

Innan vi går över till att presentera och analysera resultaten av vår studie om anställda i civilsamhället, ska vi kort nämna att studien genomförts vid Score (Stockholm Center for Organizational Research). Score är ett mångvetenskapligt forskningscentrum med syfte att initiera, bedriva och sprida forskning om organisatoriska aspekter av det moderna samhället. Centrumet drivs gemensamt av Handelshögskolan i Stockholm och Stockholms universitet. För närvarande finns bland forskarna representanter för disciplinerna företagsekonomi, ekonomisk historia, socialantropologi, sociologi och statsvetenskap. Verksamheten bedrivs i projekt av olika storlek, de flesta finansierade genom anslag från externa finansörer, bland annat Vetenskapsrådet, Riksbankens Jubileumsfond, Handelsbankens forskningsstiftelse, FAS och Formas.



# 2.

## Om anställda i det svenska civilsamhället

I enkäten ställde vi inledningsvis ett antal frågor om organisationen samt om de anställdas bakgrund och befattning i de ideella organisationerna. Svaren på dessa frågor är viktiga av flera skäl. De bidrar till att beskriva karaktärsdrag hos anställda och de organisationer de arbetar i inom det svenska civilsamhället – denna grundläggande beskrivning har dels ett egenvärde, dels utgör den en grund för att adressera sådana frågor i civilsamhälleslitteraturen som vi behandlade i kapitel 1. Vidare ger svaren på frågorna en möjlighet att undersöka samband mellan faktorer, inte minst mellan storlek på organisation och genus visavi de arbetsvillkor som beskrivs.

### 2.1 Om organisationer med anställda

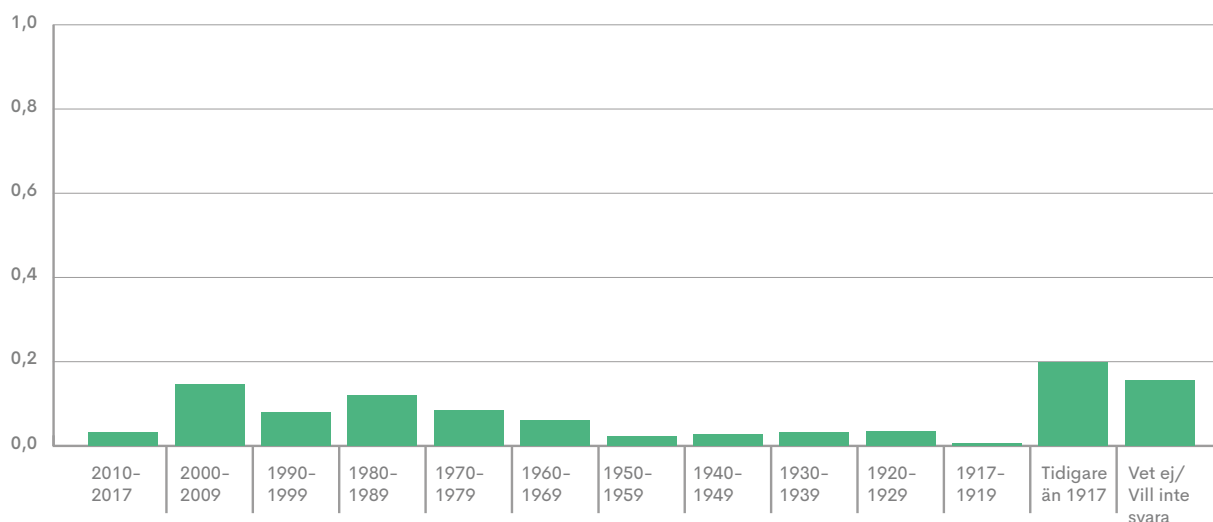
Vi ställde några frågor om organisationerna i vilka de anställda arbetar. Den första frågan gäller organisationens associationsform.

#### Organisationens associationsform.



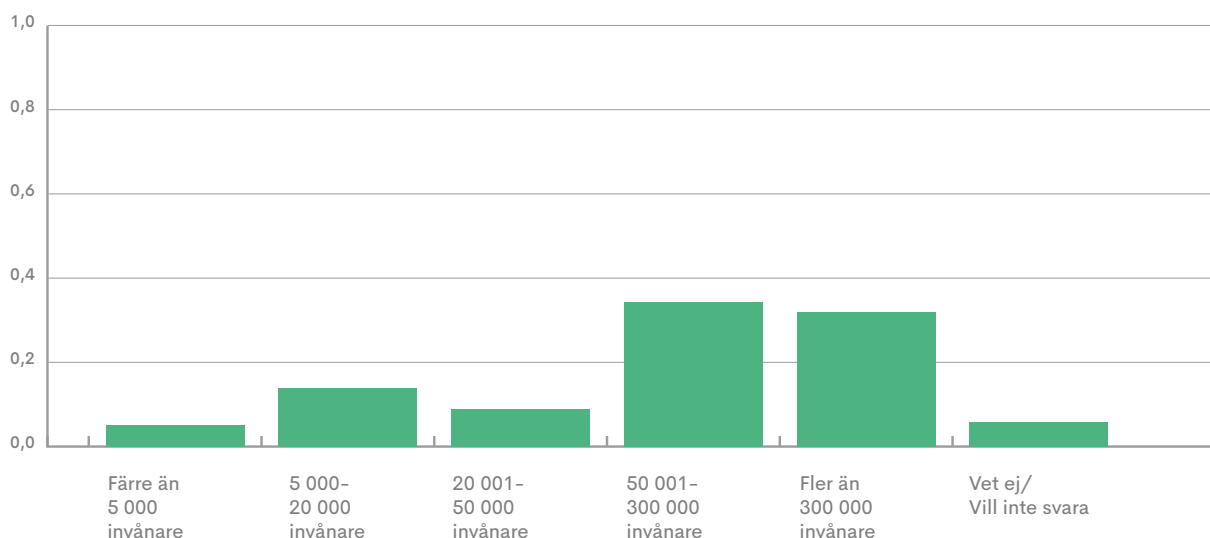
Mest förekommande är att de anställda arbetar i en ideell förening - drygt en av två anställda gör det. Den näst och tredje största associationsformerna en är anställd i är stiftelse eller registrerat trossamfund. Knappa en av tio anställda anger att de arbetar i en annan sorts organisation. Ett färre antal anställda uppger att de arbetar i en ekonomisk förening, ett aktiebolag eller vet inte/vill inte svara.

### Vilket år grundades organisationen?



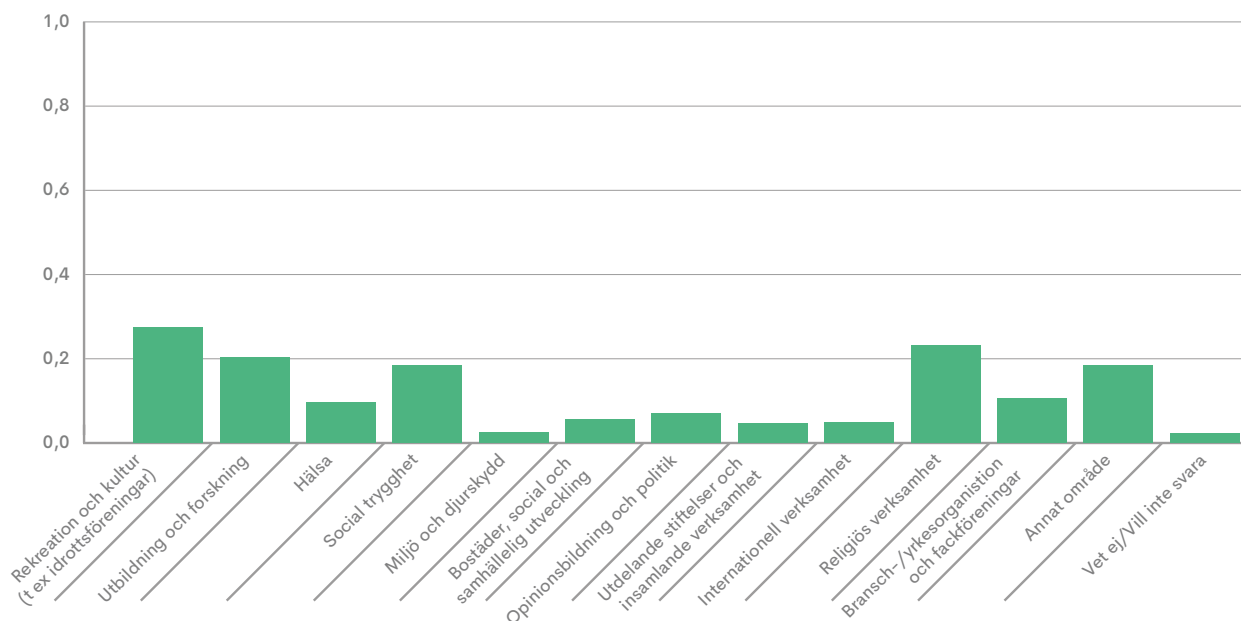
Den genomsnittliga åldern för ideella organisationer med anställda (och som är grundade de senaste 100 åren) i det svenska civilsamhället är 24,6 år. Det är dock en stor spridning mellan organisationerna, där de flesta organisationer grundades under perioden 1960 till 2009.

### Hur stor är orten där din organisation finns (din arbetsplats om organisationen finns på flera orter)?



Vi frågade också om storleken på orten där de anställdas arbetsplats fanns. Ungefär en av tre anställda anger att arbetsplatsen och organisationen finns i en ort med mellan 50 001 och 300 000 invånare och en lika stor andel anställda anger att arbetsplatsen och organisationen finns i en ort med fler än 300 000 invånare. Slutligen anger ungefär en av tre anställda att arbetsplatsen och organisationen finns i en ort med färre än 50 000 anställda. Sammantaget betyder detta att de flesta anställda arbetar i en organisation som finns i en större ort.

### Inom vilket område är din organisation huvudsakligen verksam?



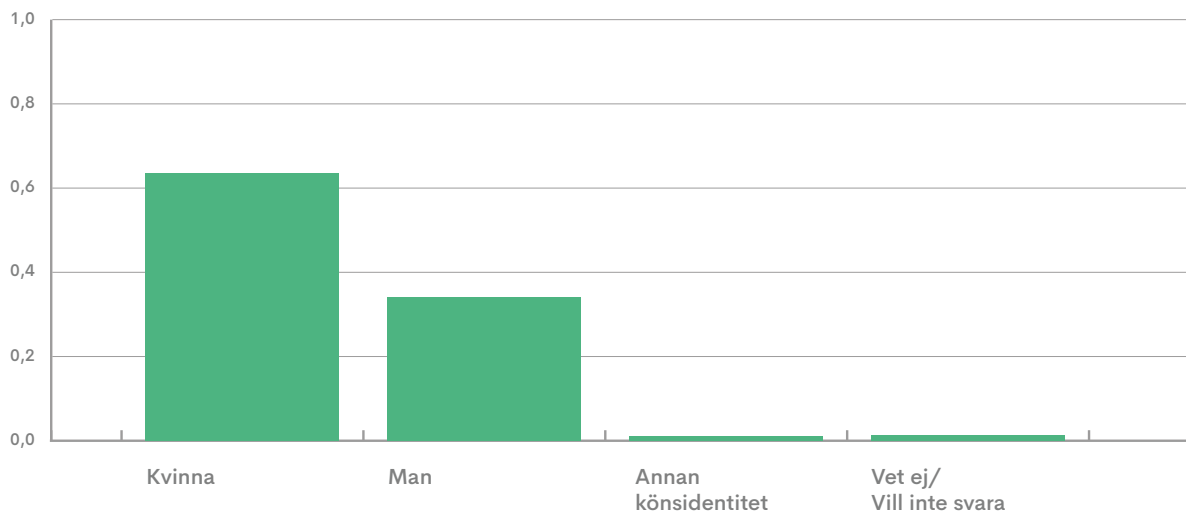
Vi frågade slutligen om organisationens verksamhetsområde (här kunde respondenterna ange mer än ett verksamhetsområde). I fallande storleksordning är organisationerna verksamma inom områden som:

1. Rekreation och kultur
2. Religiös verksamhet
3. Utbildning och forskning
4. Social trygghet
5. Annat område
6. Bransch-/yrkesorganisation och fackföreningar
7. Hälsa
8. Opinionsbildning och politik
9. Bostäder, social och samhällelig utveckling
10. Utdelande stiftelser och insamlade verksamhet
11. Internationell verksamhet
12. Miljö och djurskydd

## 2.2 Om de anställda

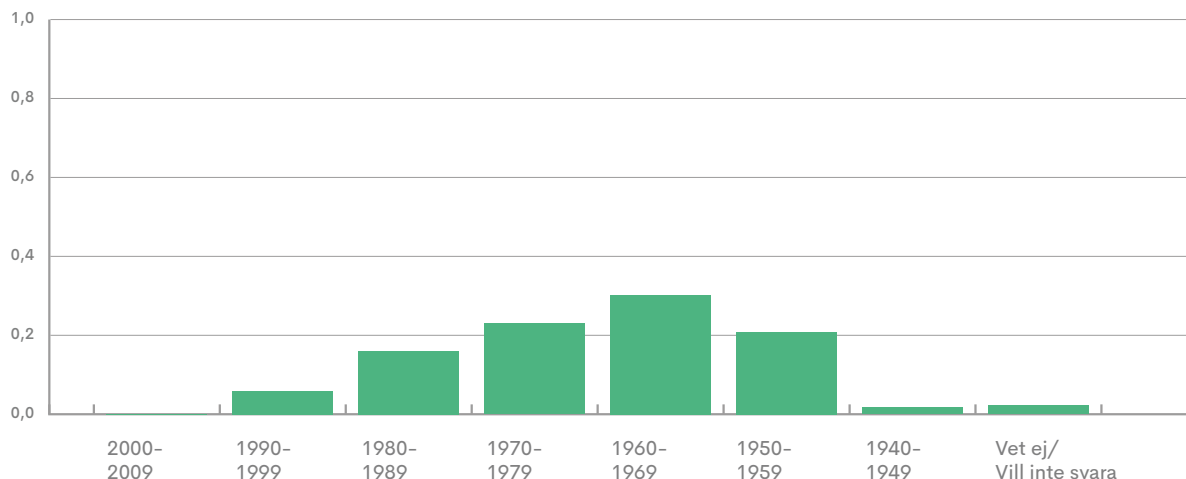
I enkäten ställde vi också frågor om de anställdas bakgrund, exempelvis vad det gäller kön, utbildning och land som de anställda har vuxit upp i. Den första frågan rörde könstillhörighet.

### Kön.



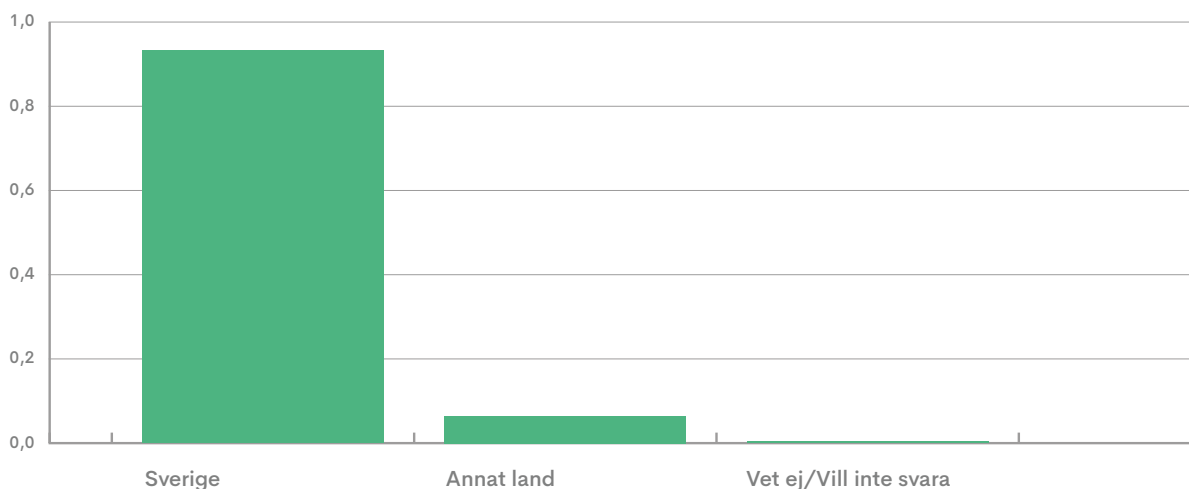
Dryga sex av tio anställda i det svenska civilsamhället anger kvinna som könstillhörighet och dryga tre av tio anger man som könstillhörighet. En liten andel anger annan könsidentitet eller vet inte/vill inte svara.

### Vilket år föddes du?



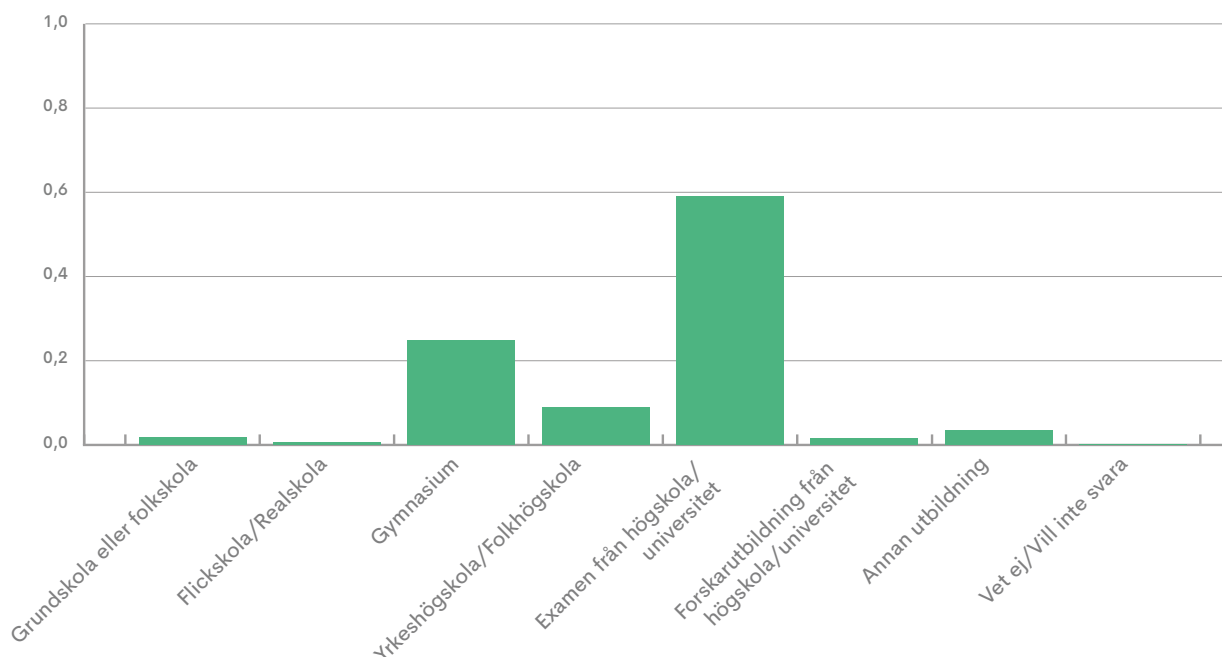
Genomsnittsåldern för anställda i det svenska civilsamhället är 47,5 år. Drygt tre av tio personer är födda under 1960-talet, i fallande ordning är de anställda födda under 1970-, 1960- och 1980-talet. En liten andel av de anställda är födda under 1990- eller 1940-talet.

### I vilket land är du uppvuxen (var har du bott största delen av din barndom)?



Dryga nio av tio anställda är uppvuxna i Sverige och färre än en av tio anställda har vuxit upp i ett annat land. En mycket liten andel anger att de inte vet eller vill inte svara på frågan.

### Vilken är den högsta utbildning du slutfört?



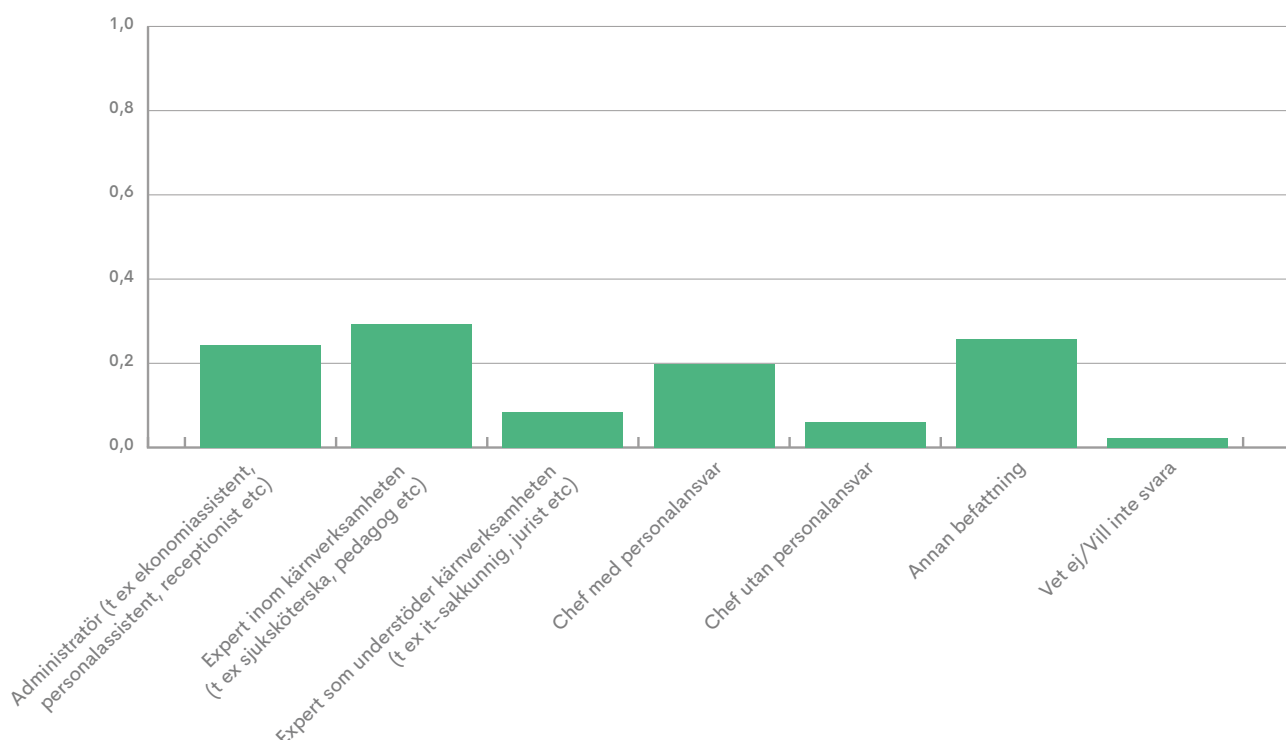
Slutligen frågade vi om vilken som var den högsta utbildning som de anställda hade slutfört. Knappa sex av tio anställda anger att de har en examen från högskola eller universitet som högsta slutförda utbildning. Dryga två av tio anger att de har slutfört gymnasium. Därefter anger de anställda i fallande ordning att den

högsta slutförda utbildningen är yrkeshögskola eller folkhögskola, annan utbildning, grundskola eller folkskola, forskarutbildning från högskola eller universitet samt flickskola eller realskola. En mycket liten andel anger att de inte vet eller vill inte svara på frågan. Sammantaget är utbildningsnivån alltså hög, med en tydlig majoritet som har akademisk examen.

## 2.3 Om de anställdas befattning och villkor

Ett antal frågor berörde vidare de anställdas befattning i organisationen. Det kunde handla om de anställdas roll, tid i organisationen och anställningsformer.

### Vilken roll har du främst i organisationen nu?



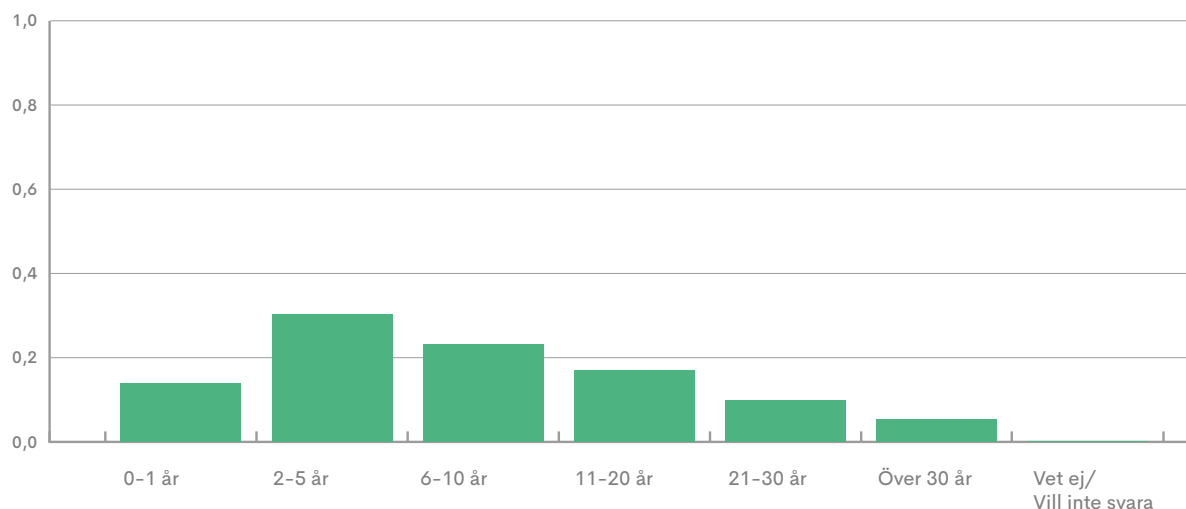
Att fråga om de anställdas roll är en grannliga uppgift. Utifrån tidigare forskning och i samtal med denna studies uppdragsgivare identifierade vi ett antal mer övergripande typer av roller, inklusive exempelvis expert, chef och administratör (se diagrammet ovan). Respondenterna kunde ange mer än en roll som anställd, men få gjorde det (staplarna summerar inte till så mycket mer än 100 procent).

De tre största kategorierna av roller är:

1. experter inom kärnverksamheten,
2. en annan befattning än de alternativ vi angett, eller
3. att de är administratörer.

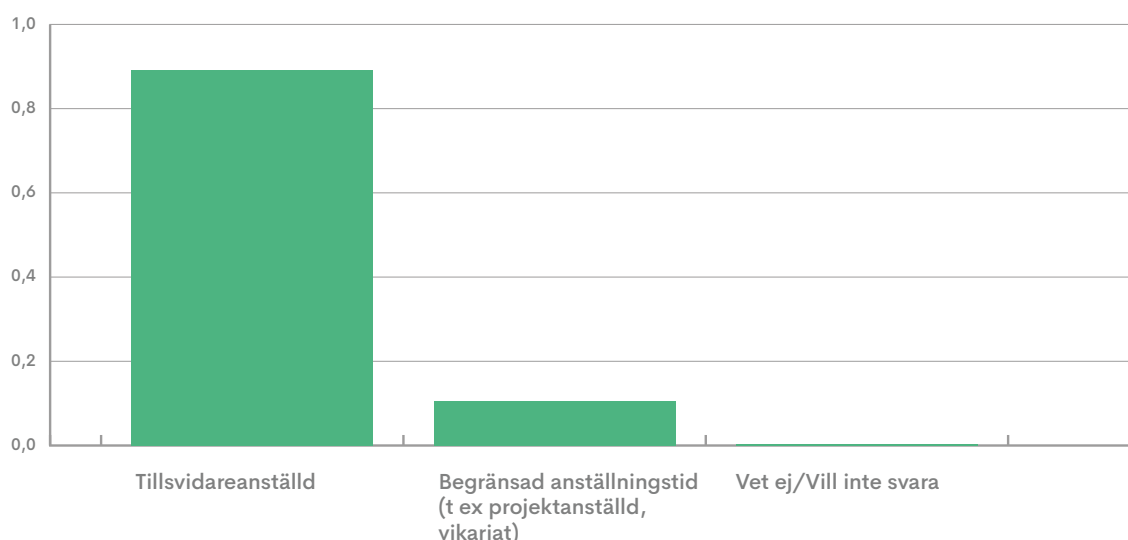
Var och en av dessa kategorier fylldes i av omkring 25 till 30 procent av de anställda. Två av tio anställda anger att de är chefer med personalansvar. Knappa en av tio anger att de är har en expertroll som understöder kärnverksamheten eller att de är chefer utan personalansvar. Att notera är att cirka en fjärdedel av de anställda har en chefsroll, och att tre fjärdedelar av de anställda anger att de inte har det.

### Hur många år har du arbetat i organisationen?



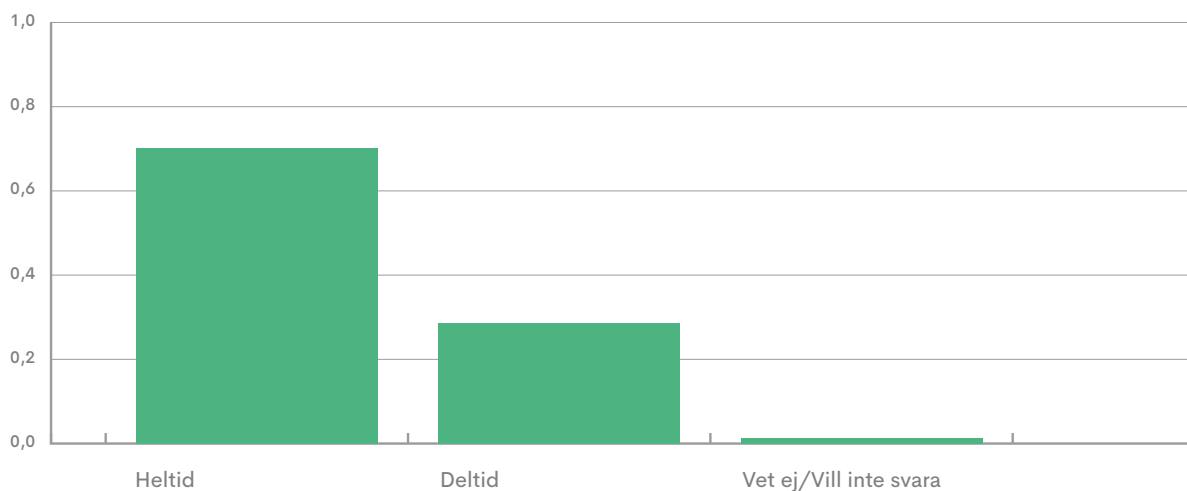
Mediantiden för hur länge en anställd i det svenska civilsamhället har arbetat i den nuvarande organisationen befinner sig i intervallet 6-10 år. Ungefär tre av tio anställda har arbetat i organisationen mellan två till fem år. Därefter har de anställda framförallt arbetat mellan 6-10, 11-20 och under ett år.

### Är du tillsvidareanställd ("fast anställd") eller anställd en begränsad tidsperiod?



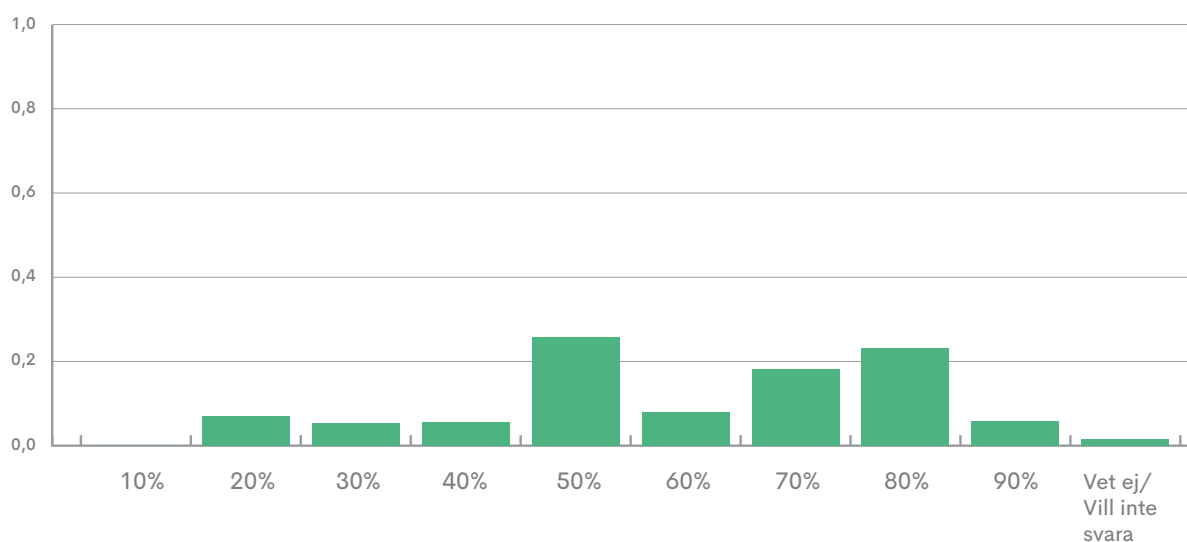
En överväldigande majoritet av de anställda i det svenska civilsamhället har en tillsvidareanställning - närmare nio av tio anger att de är fast anställda. Endast en av tio är anställda under en begränsad tidsperiod.

### Är du heltids- eller deltidsanställd?



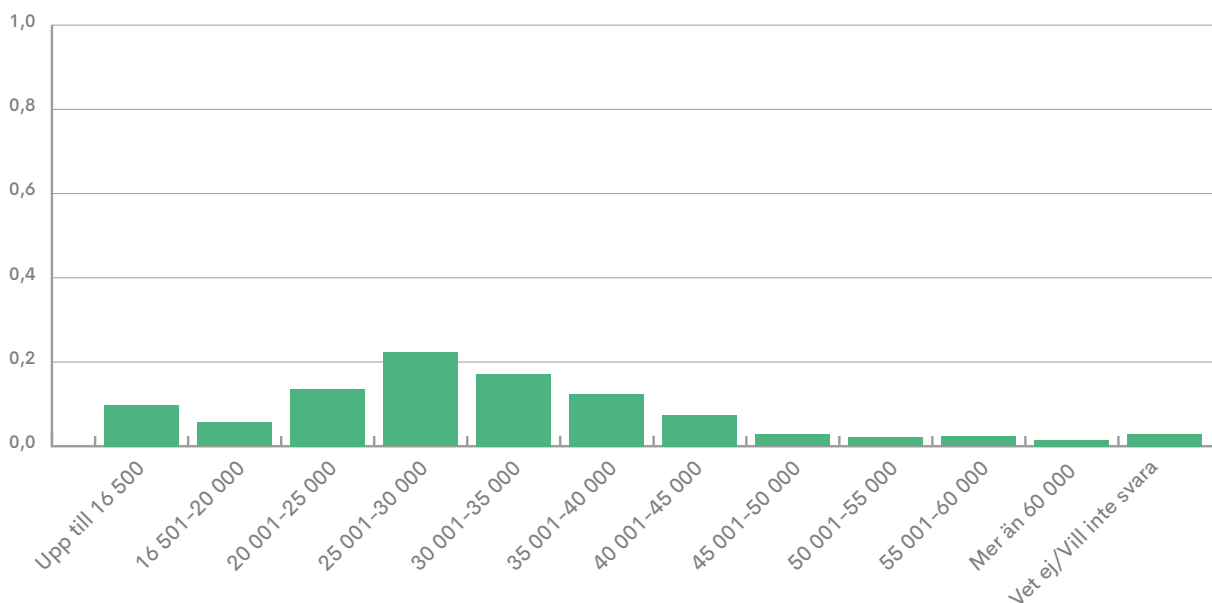
En annan fråga än den om anställningsformen är hur stor procent av heltid de anställda arbetar. Drygt sju av tio – en klar majoritet - är anställda på heltid och knappa tre av tio är anställda på deltid.

### Om du jobbar deltid, ungefär hur många % av heltid jobbar du?



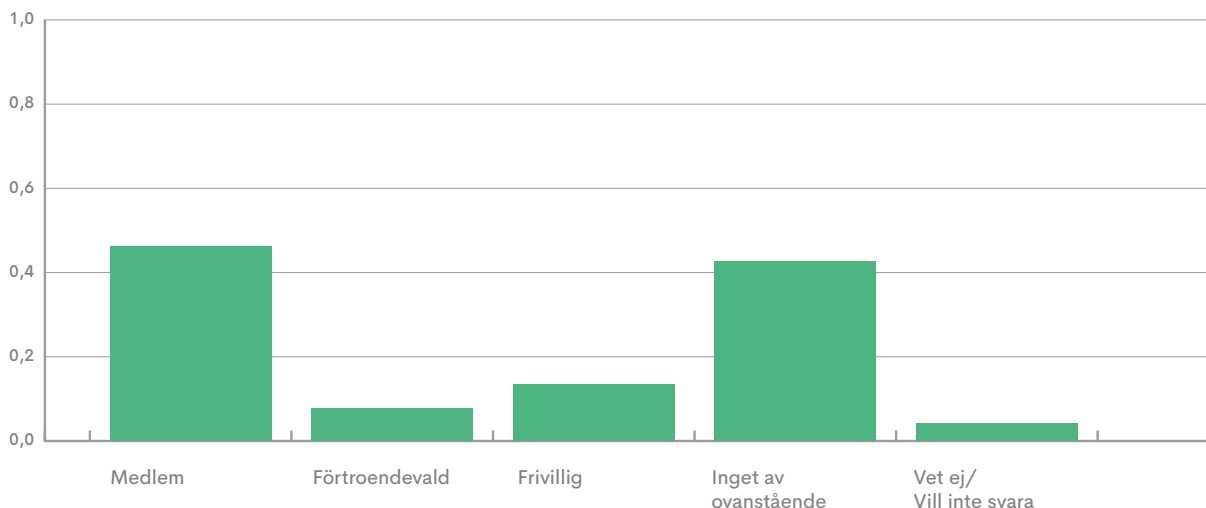
Vidare frågade vi hur mycket de deltidsanställda jobbar, i procent av heltid. Mediantiden för andelen en deltidsanställd i det svenska civilsamhället arbetar befinner sig i intervallet 60-69 procent. Av de som arbetar deltid anger knappa tre av tio att de arbetar 50 procent. Därefter anger mellan två och tre av tio av de deltidsanställda att de arbetar mellan 80 procent och 70 procent. Knappa en av tio deltidsanställda arbetar 60 procent, 20 procent, 90 procent, 30 procent eller 40 procent. Sammantaget arbetar de deltidsanställda i genomsnitt betydligt mer än halvtid.

### Hur mycket tjänar du i månaden?



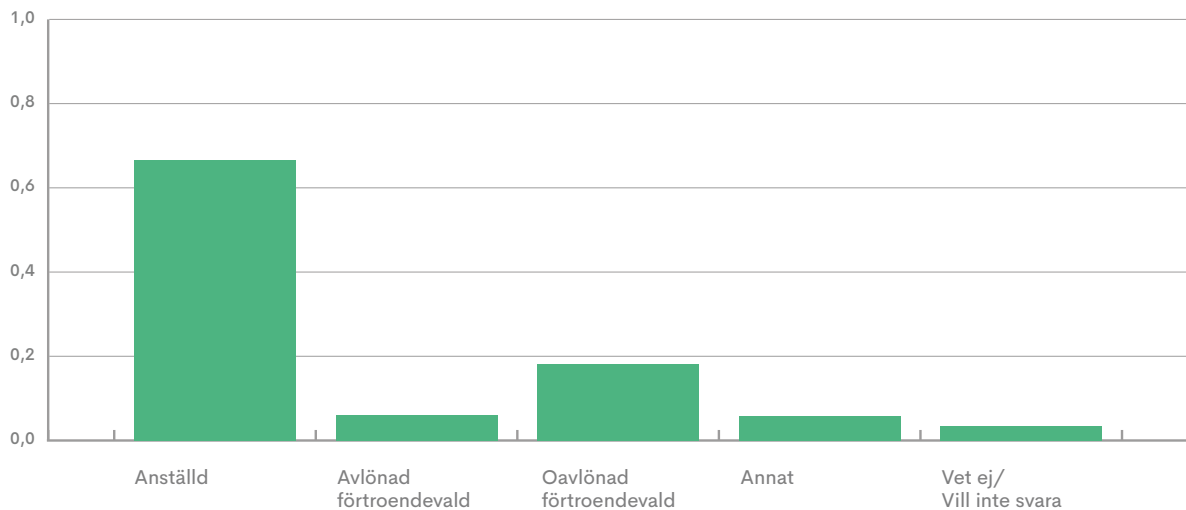
Hur är det med de anställdas löner då? Medianlönen per månad för en anställd i det svenska civilsamhället ligger i intervallet 25 001-30 000 kronor i månaden. Drygt två av tio anställda anger att de tjänar mellan 25 001 och 30 000 kronor i månaden. Därefter tjänar knappt två av tio anställda mellan 30 001 och 35 000 kronor och dryga en av tio anställda tjänar antingen mellan 20 001 och 25 000, 35 001 och 40 000 eller upp till 16 500 kronor i månaden.

### Förutom din anställning, är du i samma organisation också...



Vi ställde också en fråga om den anställda har ytterligare andra roller i den organisation en är anställd i, och för en klar majoritet var så fallet. Närmare hälften av de anställda är också medlemmar i den organisation man är anställd i. Drygt en av tio anställda är också frivillig i samma organisation. Vidare är knappa en av tio anställda också förtroendevalda i organisationen där en är anställd. Dryga fyra av tio personer är enbart anställd i organisationen och därmed varken medlem, förtroendevald eller frivillig.

### Min närmaste chef är...

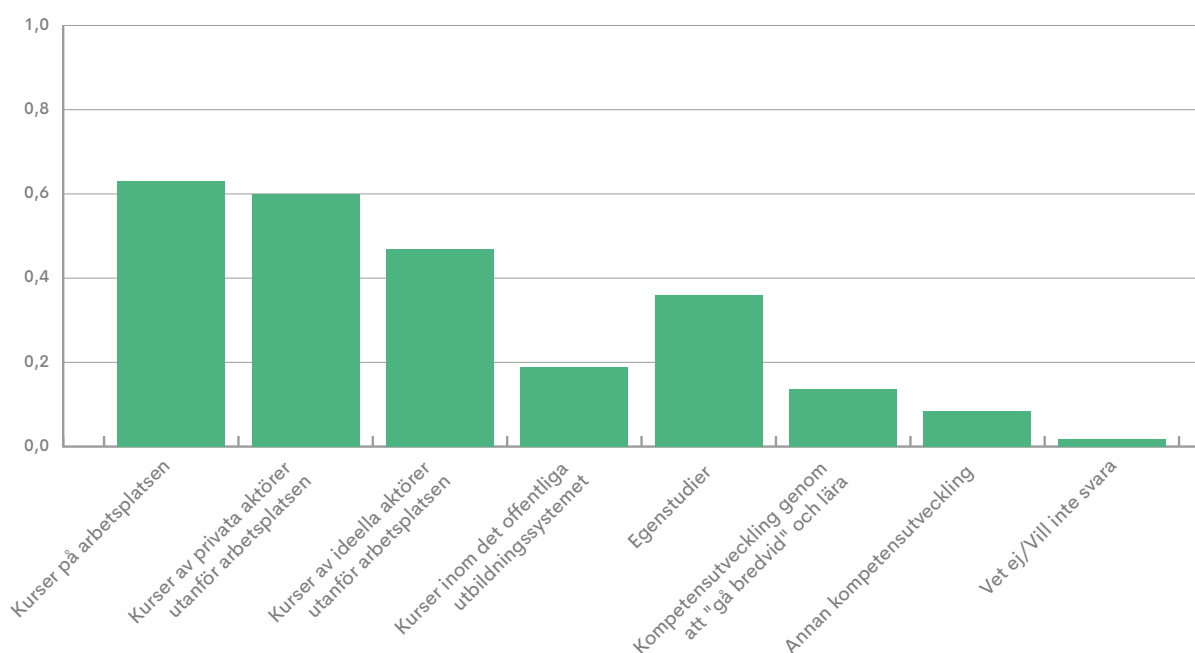


Slutligen ställde vi en fråga om de anställdas närmaste chefer. En klar majoritet (knappa sju av tio anställda) anger att den närmaste chefen också är anställd i organisationen. Knappa två av tio anställda har oavlönade förtroendevalda som närmaste chefer och knappa en av tio anställda har antingen en avlönad förtroendevald som chef eller anger att chefen har en annan relation till organisationen.

## 2.4 Kompetensutveckling av anställda i civilsamhället

Kompetensutveckling utgör en väsentlig del av en anställning. Rätt utformad uppfattas den allmänt som något positivt av både anställda och arbetsgivare, oavsett samhällssektor. Kompetensutveckling kan ta sig många former. Vi började med att fråga om de anställda erbjuds möjlighet till att delta i kompetensutveckling på sin arbetsplats. Drygt 85 procent av de anställda anger att de har möjlighet att delta i kompetensutveckling och 10 procent anger att så inte är fallet. De som svarade ja på frågan fick en följdfråga om vilken sorts kompetensutveckling de erbjöds. Fler än en form kunde anges.

Om du svarade "Ja" ovan, vilken sorts kompetensutveckling får du?

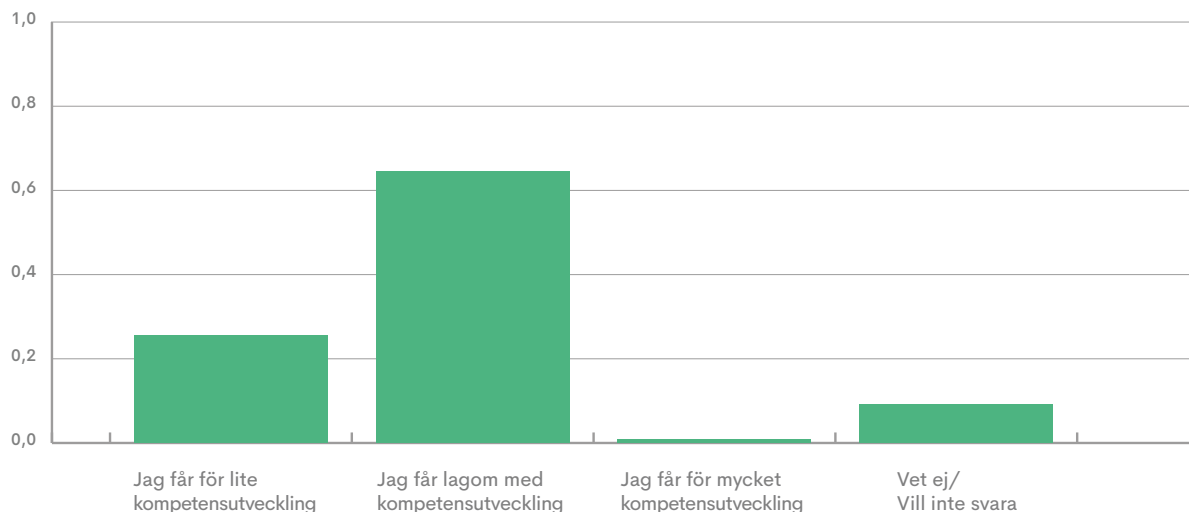


Drygt 60 procent av respondenterna angav att de får kompetensutveckling i form av 'kurser på arbetsplatsen', den största enskilda kategorin. Sammantaget så erbjuds dock anställda i betydligt större utsträckning kurser utanför arbetsplatsen. Externa kurser ordnas antingen av:

1. privata (vinstdrivande) aktörer, där cirka 60 procent angav sådan kompetensutveckling,
2. ideella aktörer, vilket knappt 50 procent av respondenterna angav att de fått, eller
3. det offentliga utbildningssystemet.

Utöver dessa interna och externa kurser, ägnar sig många anställda åt egenstudier (närmare 40 procent). En intern form av kompetensutveckling är även att gå bredvid och lära av mer erfarna medarbetare, cirka 15 procent angav att de fått sådan kompetensutveckling.

### Vad tycker du om mängden kompetensutveckling?



Vi frågade också anställda vad de tycker om mängden kompetensutveckling. De allra flesta är nöjda med detta, omkring två tredjedelar (65 procent) angav att de får lagom mycket. Omkring en fjärdedel däremot angav att de får för lite kompetensutveckling, samtidigt som endast ett par procent angav att de får för mycket kompetensutveckling. Det sistnämnda tycks inte vara ett problem inom sektorn, till skillnad från bristen på kompetensutveckling som en betydande andel angivit.





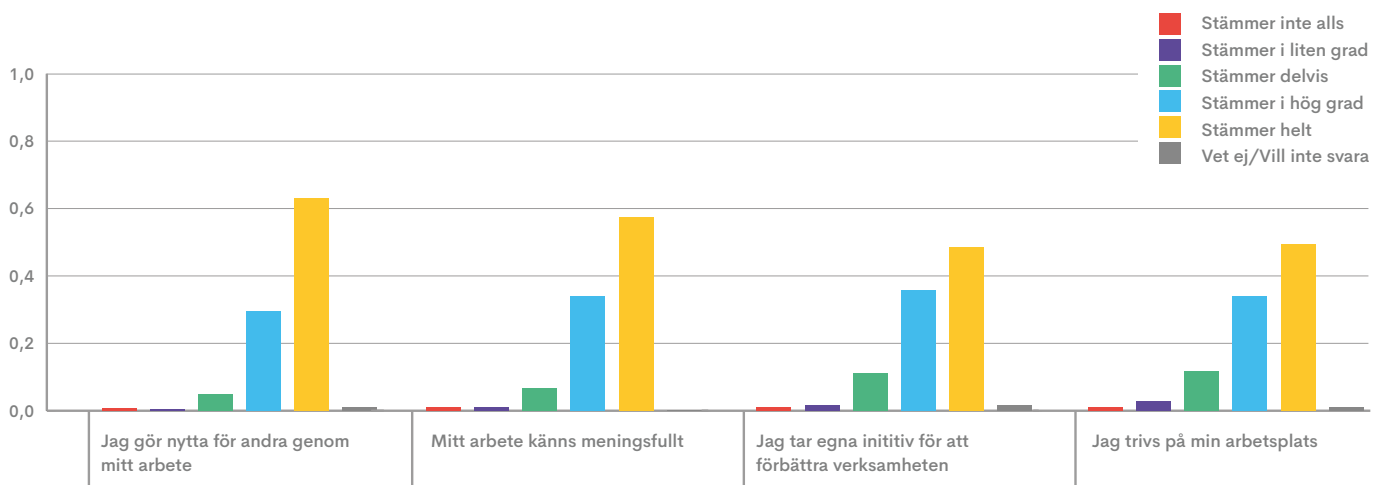
# 3.

## Engagemang, information, delaktighet och stöd

Huvuddelen av enkäten till anställda i det svenska civilsamhället utgjordes av ett antal påståenden om exempelvis engagemang, information, delaktighet och stöd från närmaste chef. Respondenterna tog ställning till dessa påståenden genom att markera i vilken grad de håller med om påståendet. I detta kapitel redovisar vi resultatet av dessa frågor, som innehåller både viktiga ledarskapsstrategiska faktorer som vi diskuterade i början, liksom anställdas trivsel, motivation och fysiska arbetsmiljö såväl som frågor relaterade till civilsamhällets särart.

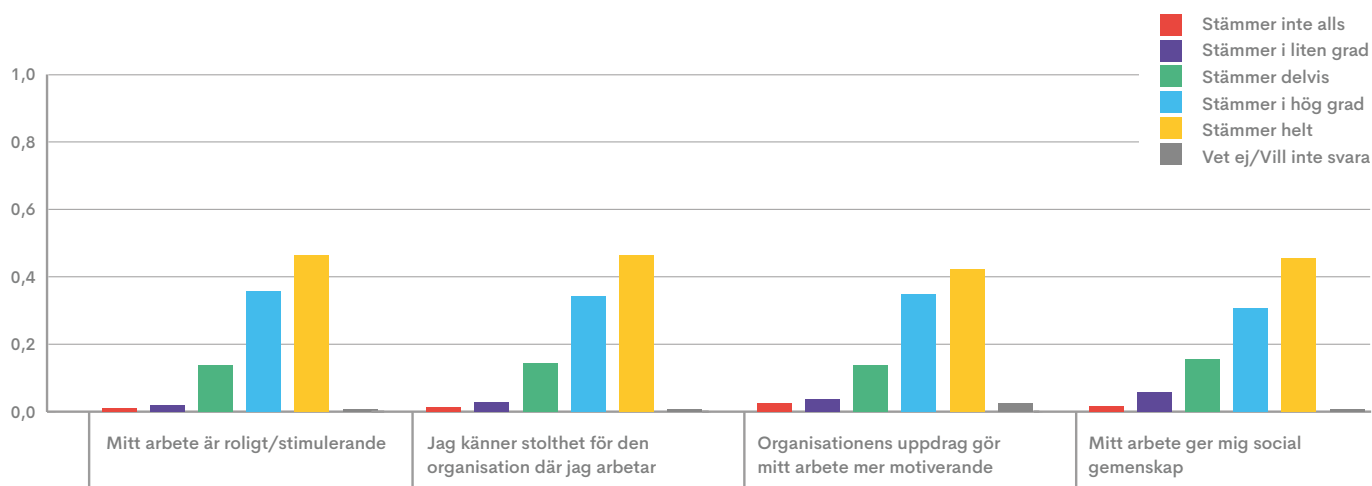
### 3.1 Engagemang, trivsel och motivation

Engagemang, trivsel och motivation utgör centrala delar i att skilja ett bra arbete från ett dåligt ur den anställdes perspektiv. Vi formulerade ett flertal påståenden om dessa aspekter till anställda i civilsamhället, och belyser några av de mönster vi ser i svaren nedan. De enskilda påståendena är sorterade i fallande ordning, det vill säga att det första påståendet 'Jag gör nytta för andra genom mitt arbete' är också det påstående som flest respondenter sammantaget anser stämmer helt eller i hög grad.

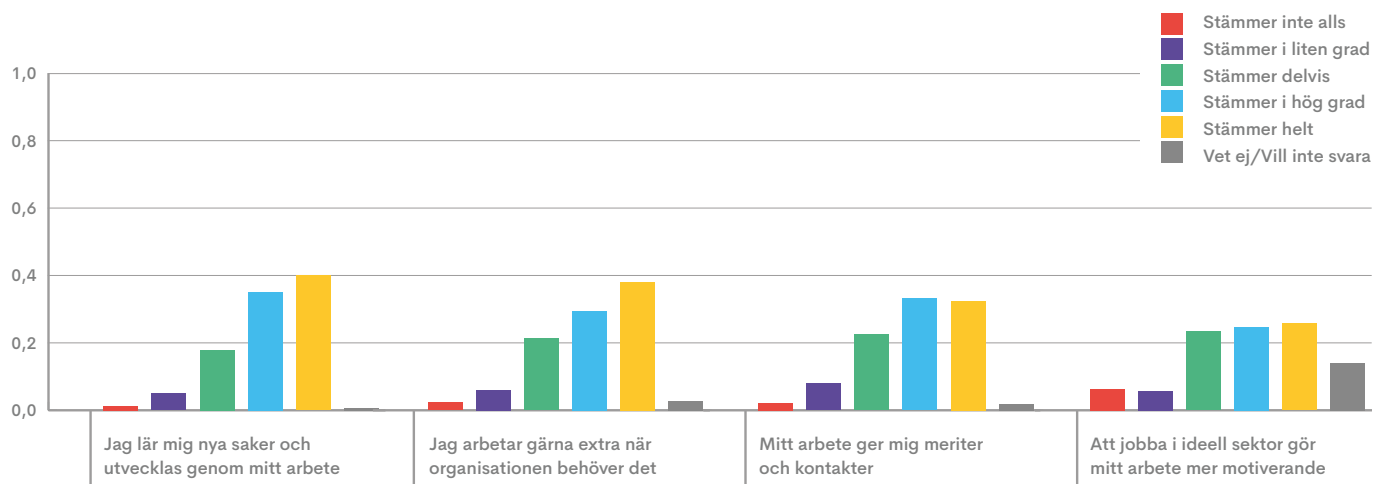


Diagrammet ovan indikerar sammantaget att de anställda till stor andel instämmer i att de gör nytta för andra, har meningsfulla arbeten, tar egna initiativ och att de trivs på sina arbetsplatser. Till exempel när det gäller de två första påståendena – 'jag gör nytta för andra genom mitt arbete', respektive 'mitt arbete känns meningsfullt' – svarar en klar majoritet att de instämmer helt. Adderar vi de som instämmer i hög grad anger över 90 procent att håller med om att de gör nytta för andra och att deras arbetet är meningsfulla. Endast ett fåtal procent uttrycker motsatt uppfattning, dvs sammantaget 'stämmer inte alls, eller 'stämmer i liten grad'.

Vad gäller påståendena 3 och 4 i grafen ovan - 'jag tar egna initiativ för att förbättra verksamheten' samt det grundläggande påståendet 'jag trivs på min arbetsplats' – så sjunker kategorin som instämmer helt något, jämfört med påståendena 1 och 2 ovan. Adderar vi de som instämmer i hög grad så får vi dock även här höga instämmande resultat: 84 procent av de anställda tar egna verksamhetsförbättrande initiativ samt trivs på sin arbetsplats. Endast några få procent uttrycker att de inte alls eller i liten grad instämmer.



I ovanstående diagram framgår vidare att en överväldigande majoritet av de anställda 1) tycker att arbetet är roligt/stimulerande, 2) känner stolthet för organisationen man arbetar för, 3) att organisationens uppdrag bidrar till arbetsmotivationen, och 4) att arbetet ger social gemenskap. Närmare hälften instämmer helt. Adderar vi dem som instämmer i hög grad framkommer att omkring 80 procent de anställda helt eller i hög grad instämmer i de fyra påståendena ovan. De som sammantaget inte alls, eller i liten grad, håller med om påstående ovan summerar fortfarande till ensiffriga tal.

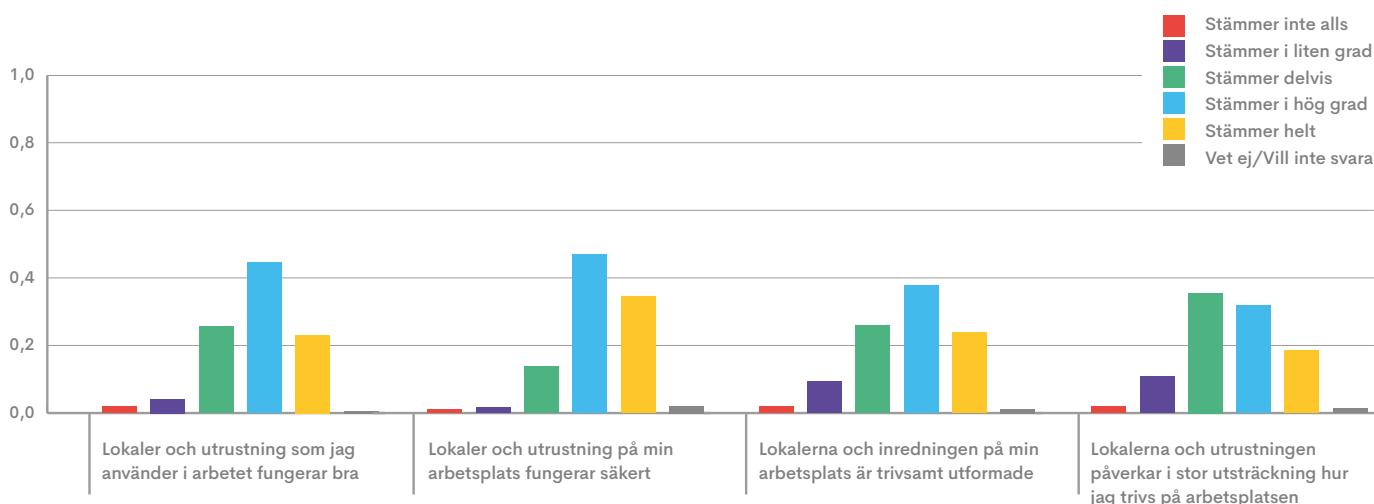


Flest av de som svarat - omkring 40 procent - instämmer helt i att de lär sig nya saker och utvecklas i sitt arbete samt i att de gärna arbetar extra när organisationen behöver det. Läger vi till de som instämmer i hög grad i dessa påståenden så ökar andelen till 75 procent av de anställda som stödjer att de lär sig nya saker och utvecklas, och cirka 68 procent som gärna arbetar extra när organisationen behöver det. Färre än en av tio anställda ger ett omvänt svar, dvs att de i liten grad eller inte alls håller med om detta. När det gäller påståendet om arbetet ger meriter och kontakter instämmer cirka tre av tio anställda helt i detta, och sex av tio helt eller i stort utsträckning. Värt att notera är att först i detta påstående bland ovanstående påståenden om engagemang, trivsel och motivation, utgör alternativet ”instämmer helt” inte längre största svarskategori.

I påståendet om arbetet i ideell sektor generellt bidrar till att öka motivationen instämmer knappt tre av tio personer helt. Omkring 50 procent instämmer helt eller i stor grad, medan drygt en av tio anställda inte alls eller i liten grad håller med. Det är fler som har markerat 'vet ej/vill inte svara' här än i tidigare påståenden. Om vi jämför detta sektorsrelaterade påstående med den tidigare organisationsrelaterade motivationsfaktorn ser vi att sektor i betydligt mindre utsträckning bidrar till ökad motivation än den egna organisationen. Cirka 25 procent instämde helt i sektorns roll som motivationshöjare, mot cirka 50 procent för den egna organisationens uppdrag.

## 3.2 Arbetsplatsens funktion, säkerhet och estetik

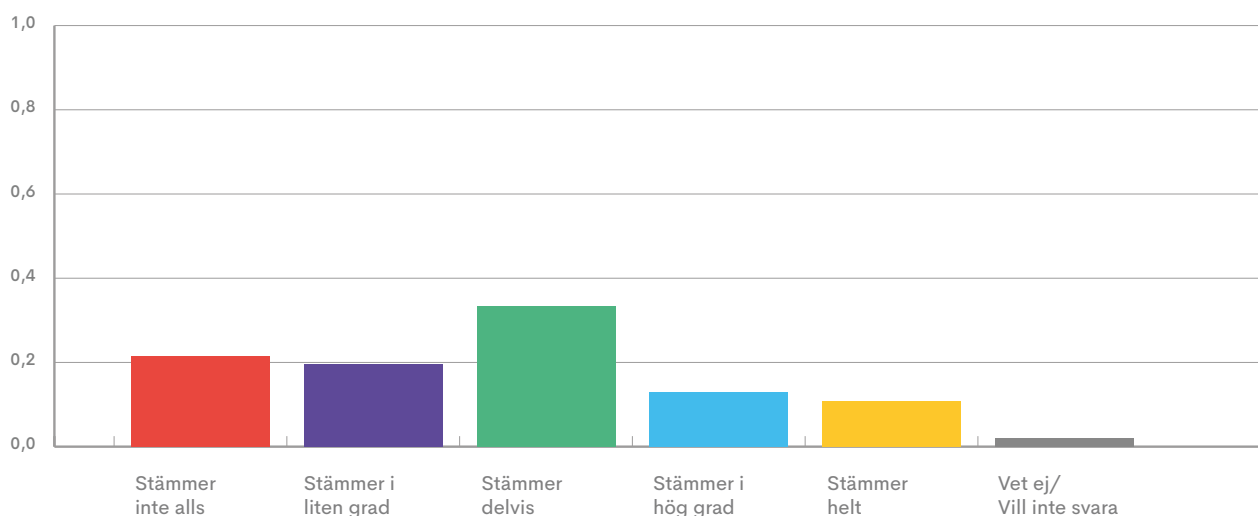
Arbetsmiljöns fysiska utformning (lokaler, inredning, utrustning med mera) utgör ett ytterligare betydande element av vad som skiljer ett bra arbete från ett dåligt. Detta gäller inte minst när den samlade arbetsmiljön bedöms utifrån, till exempel av lagstiftaren eller av intresseorganisationer. I våra påstående tog vi fasta på både funktion och estetik i den fysiska arbetsmiljöns utformning. Vi testade också i vilken utsträckning anställda tycker att arbetsmiljöns estetik påverkar hur man trivs på arbetet. Även här är påståendena sorterade i fallande ordning.



Svaren visar att de anställda huvudsakligen är nöjda med den fysiska arbetsmiljöns utformning. Närmare hälften instämmer i hög grad i att lokaler och utrustning är säkra. Lägger vi till kategorin som helt instämmer i detta så hamnar dessa svar tillsammans på strax över 80 procent av de anställda. Bara några få procent anger motsatta två svarsalternativ. Att lokaler och utrustning upplevs som säkra, behöver inte innebära att de uppfattas som ändamålsenliga. Frågan om lokaler och utrustning fungerar bra gav något mindre positiva svar än om de fungerar säkert. 44 procent instämmer i stor grad i att de fungerar bra, medan 23 procent instämmer helt i detta påstående – sammantaget två tredjedelar som instämmer helt eller delvis. Knappa tre av tio angav att påståendet delvis stämmer.

På frågan om lokaler och inredning är trivsamt utformade så var den största svarsalternativ de som i hög grad höll med (38 procent). Lägger vi till dem som helt höll med håller dryga sex av tio anställda med om att lokaler och inredning är trivsamt utformade. Knappa tre av tio anställda svarade att det delvis stämde, och drygt en av tio anställda att det stämmer i liten grad eller inte alls. I relation till det fjärde påståendet i diagrammet ovan – om den fysiska arbetsmiljön påverkar hur man trivs på arbetsplatsen – bekräftade omkring hälften tydligt det sambandet, medan drygt 10 procent angav ett litet eller inget samband.

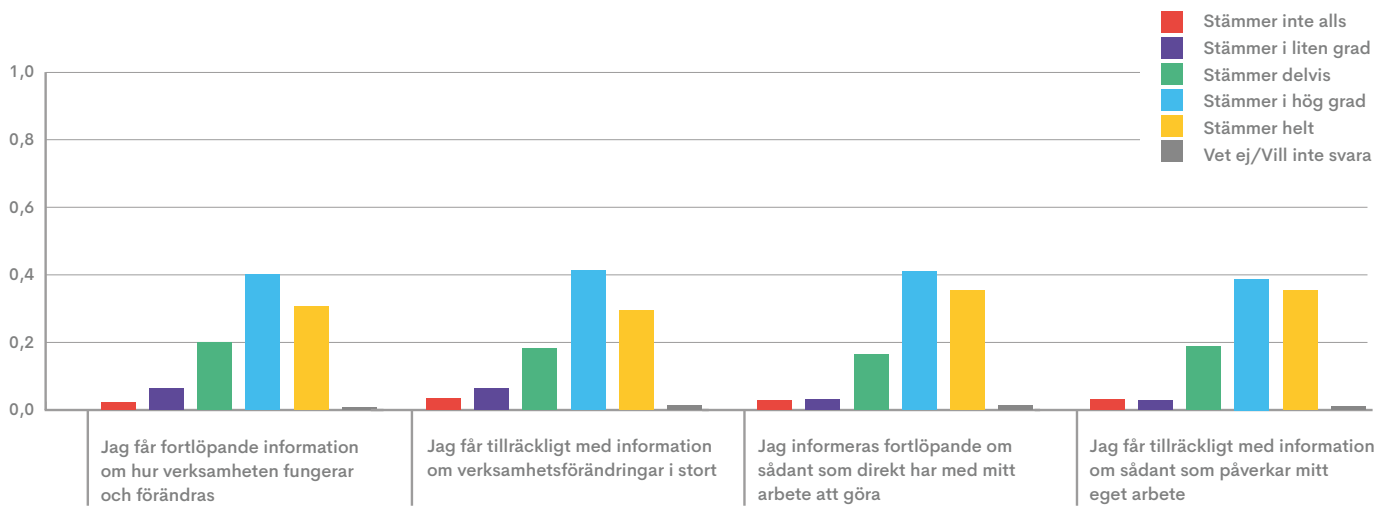
### Jag utför mitt arbete utanför den ordinarie arbetsplatsen



Arbetsmiljöns utformning får sannolikt större betydelse om anställda tillbringar mycket av sin arbetstid där. Vi frågade även de anställda i vilken utsträckning de utför sitt arbete utanför den ordinarie arbetsplatsen. Cirka 25 procent angav att det stämmer helt eller i hög grad, medan cirka 40 procent angav att det endast i liten grad eller inte alls stämmer.

### 3.3 Information

Hanteringen av information är en central aspekt vid all organisering. Hur anställda uppfattar informationshanteringen i organisationer, tillskrivs ofta ett stort förklaringsvärde i hur de uppfattar och fungerar i sin arbetsmiljö – om de känner sig delaktiga, engagerade, ansvarstagande, betydelsefulla och så vidare (se kapitel 1 för en översikt av denna typ av litteratur). Informationsgivningen blir därmed en grundläggande ledarskapsstrategisk fråga, också för ideella organisationer. Vi testade ett antal påståenden om hur anställda i civilsamhället uppfattar informationsgivningen på sina arbetsplatser. Dels vad gäller information relaterat till det egna arbetet, dels relaterat till organisationen i stort, dels om de är nöjda med informationsgivningen inom dessa två områden.

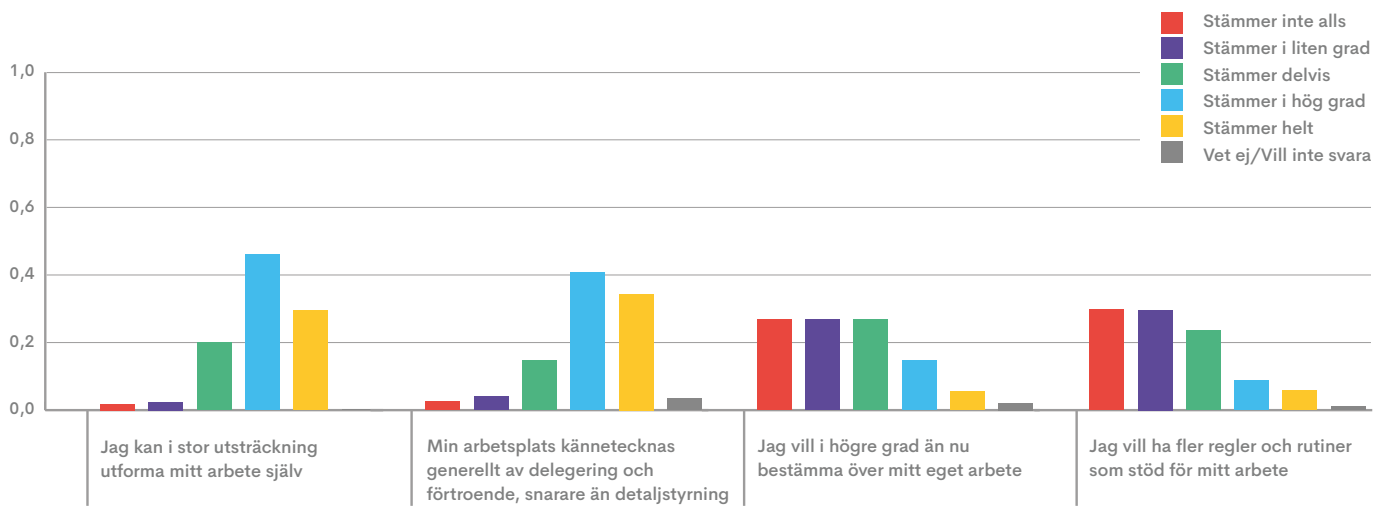


Ett övergripande resultat är att anställda i stor utsträckning tycks nöjda med informationsgivningen. Drygt 75 procent av de anställda instämmer helt eller i hög grad att de fortlöpande får information som har med det egna arbetet att göra. Endast en liten andel anger motsatsen. Vad gäller det andra påståendet i diagrammet ovan – om de tycker att de får tillräckligt med information relaterat till det egna arbetet – instämmer de anställda i nästan samma omfattning (ca 74 procent). Knappt 20 procent av de anställda anger dock att påståendet endast delvis stämmer – de uppfattar att de inte informeras tillräckligt.

Påstående tre i diagrammet ovan gäller om respondenterna får fortlöpande information om hur verksamheten i stort fungerar och förändras. Här angav omkring 70 procent av de anställda att det stämmer helt eller i hög grad. Knappt var tionde anställd angav endera av motsatta två svarsalternativ. Vi undersökte även om anställda tyckte att de fick tillräckligt med information om verksamheten. Drygt 70 procent av de anställda stödjer helt eller i hög grad det påståendet. Knappt 20 procent anger även här att påståendet endast delvis stämmer, och cirka en av tio instämmer inte alls, eller i liten grad, i att de får tillräckligt med sådan verksamhetsinformation.

### 3.4 Grad av självbestämmande

Liksom informationsgivningen ovan, är anställdas grad av självbestämmande en grundläggande organisatorisk och ledarskapsstrategisk fråga. Hög grad av decentraliserat beslutsfattande, populärt uttryckt som ”frihet under ansvar”, står i kontrast till begrepp som byråkrati, centralisering och detaljstyrning. Graden av självbestämmande varierar geografiskt – i Sverige tenderar decentraliserat beslutsfattande vara mer etablerat än i flertalet andra länder. Vi undersökte de anställdas självbestämmande i civilsamhället i Sverige, och deras önskemål vad gäller detta.



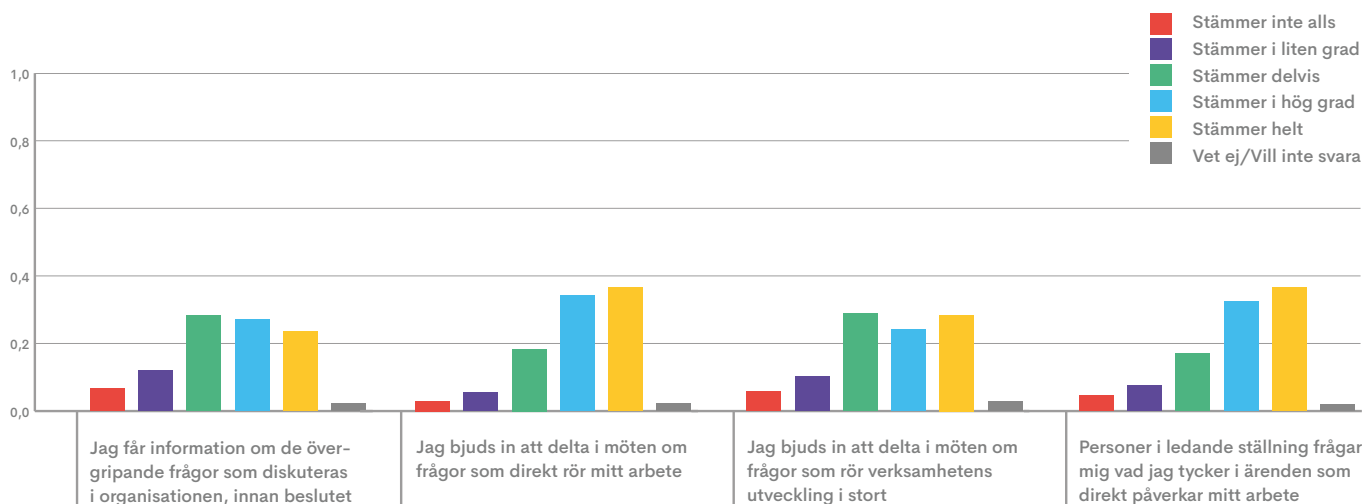
Drygt 75 procent av de anställda instämmer att de i hög grad eller helt kan utforma sitt arbete själva. Omkring 20 procent instämmer delvis, och endast några få procent instämmer i liten grad eller inte alls. Svaren på påståendet om deras arbetsplatser helt eller i hög grad kännetecknas av delegering och förtroende snarare än detaljstyrning pekade i samma riktning. Omkring 75 procent instämmer helt eller i hög grad med detta påstående. Här var dessutom andelen personer som ”instämmer helt” större än i det första påståendet.

Vad tycker då de anställda om den grad av självbestämmande som de upplever? Omkring 50 procent höll endast i liten grad, eller inte alls, med om att de mer än nu vill bestämma över sitt eget arbete. De var alltså nöjda. Omkring två av tio anställda instämmer dock helt eller i hög grad i att de mer än nu vill bestämma över sitt eget arbete. Många är med andra ord inte nöjda. Den största svarsgruppen var de som instämde delvis. Vi ställde också ett delvis omvänt påstående – om respondenterna vill ha fler regler och rutiner som stöd för sitt arbete. Här var stödet ganska svagt. En klar majoritet, närmare 60 procent av de anställda, instämde inte alls eller i liten grad i detta.

### 3.5 Delaktighet

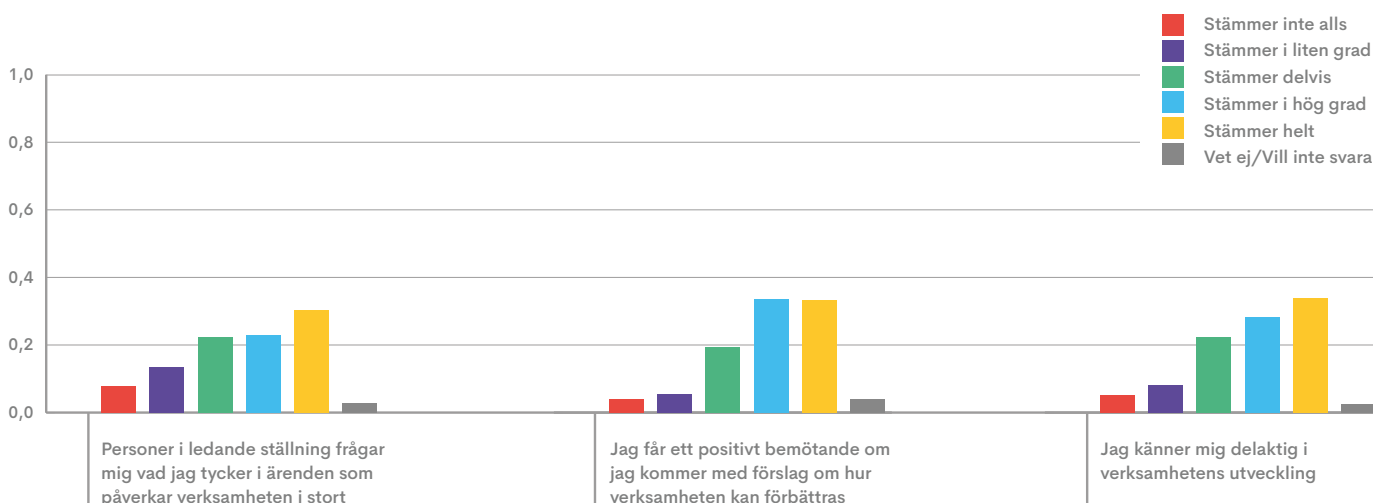
Vid sidan av informationsgivning och delegering är delaktighet i verksamheten en ytterligare grundfråga vid organisering och ledarskapsutövning. Forskning om ledarskap och delaktighet har bland annat hävdats att om anställda inkluderas i verksamhetsfrågor med mera leder det generellt till mer ansvarstagande och engagerade medarbetare som oftare ställer upp. Medarbetare som generellt exkluderas tenderar att leda till motsatsen<sup>3</sup>. Vi testade därför ett antal påståenden om delaktighet på anställda i civilsamhället. Även här är påståendena sorterade i fallande ordning.

<sup>3</sup>Inklusion utgör ett element i så kallad LMX-litteratur (leader-member exchange) (till exempel Bolden et al, 2011; Schriesheim et al, 1999; Grahen & Uhl-Bien 1995).



En stor andel anställda instämmer helt, eller i hög grad, i att de bjuds in att delta i frågor som direkt rör deras arbeten – sammantaget cirka 70 procent. Omkring åtta procent angav motsatta två svarsalternativ. Även i relation till påståendet om personer i ledande ställning frågar de anställda om vad de tycker i ärenden som direkt påverkar deras arbeten, angav en klar majoritet att så är fallet. Närmare 70 procent instämde helt, eller i stor grad, i att det är så. Lite fler än en av tio respondenter uttryckte motsatsen, och cirka 17 procent instämde delvis.

Vi formulerade också ett påstående om huruvida anställda får ett positivt bemötande när de kommer med förslag till verksamhetsförbättringar. Cirka sju av tio anställda instämde helt eller i stor grad i att de får det. Cirka två av tio personer angav att det stämmer delvis, och ungefär en av tio svarade att det inte stämmer alls, eller endast i liten grad. Som svar på grundfrågan om man känner sig delaktig i verksamhetens utveckling svarade drygt 60 procent av de anställda att så är fallet – helt, eller i hög grad. Cirka 22 procent tycker att det stämmer delvis, och cirka 13 procent att det inte stämmer alls eller i liten grad.

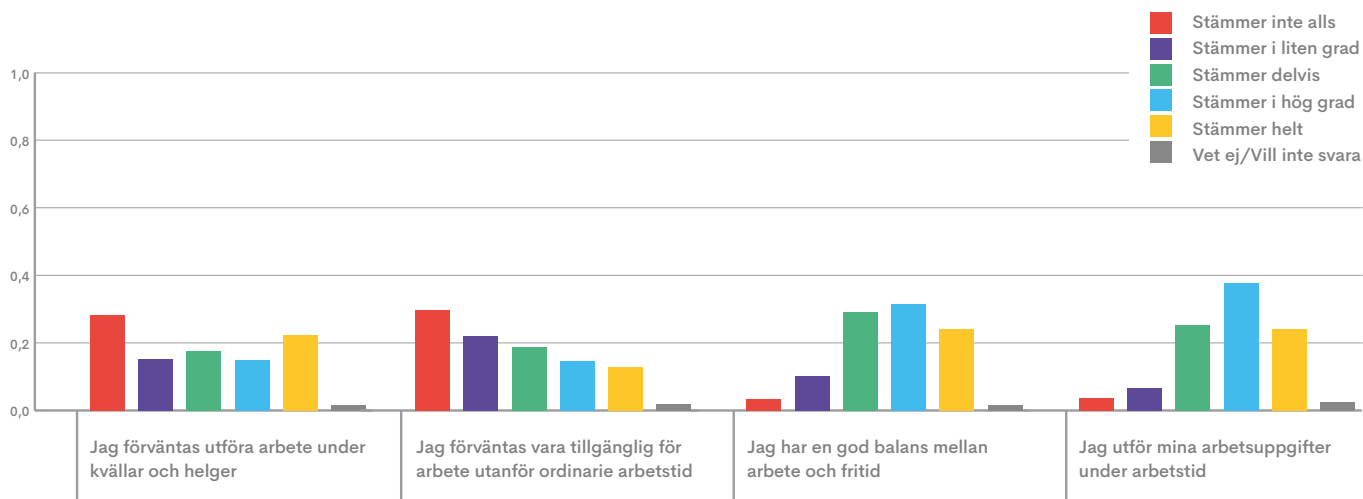


Om svaren på frågor kring anställdas delaktighet i påståenden som rör deras egna arbeten gav höga positiva svar gav specifika påståenden om hur de inkluderades i den sammantagna verksamhetsutvecklingen ett lägre stöd. Det var dock fortfarande klart fler som instämde än som påstod motsatsen. Drygt 53 procent instämde helt, eller i hög grad, i att personer i ledande ställning frågar vad de tycker i ärenden som påverkar verksamheten i stort. Drygt 20 procent av de anställda var helt, eller i hög grad, av motsatt uppfattning. Detta kan jämföras med om de tillfrågas i frågor som påverkar det egna arbetet, då den instämmande andelen var cirka 70 procent, och cirka 8 procent var av motsatt uppfattning.

Vad gäller påståendet om man bjuds in att delta i möten i frågor som rör verksamhetens utveckling i stort svarar ungefär 53 procent att det stämmer helt eller i hög grad. Motsvarande siffror vad gäller frågor som påverkar det egna arbetet var betydligt högre. När det gäller det sista påståendet i diagrammet ovan – om anställda får information om övergripande frågor i verksamheten innan beslut fattas (och därmed har en chans att påverka) – instämde ungefär hälften i detta. Närmare 20 procent av respondenterna svarade att detta inte stämmer alls, eller endast i liten grad. Svaren i just denna fråga utmärkte sig mot de allra flesta andra frågorna ovan: någon av svarskategorierna ”instämmer helt” eller ”instämmer i hög grad” inte var störst här.

### **3.6 Arbetstid**

I enkäten bad vi också respondenterna att ta ställning till fyra påståenden om arbetstid utifrån föreställningar om att arbete i ideell sektor präglas av en uppluckring mellan arbete och fritid. I denna rapportens litteraturöversikt av tidigare forskning om anställda i civilsamhället framkommer också att relationen mellan arbete och fritid är en relevant dimension. Påståendena handlade framförallt om påståenden utifrån en balans mellan arbete och fritid och huruvida respondenterna upplevde att det fanns förväntningar om att arbete skulle utföras utanför ordinarie arbetstid.

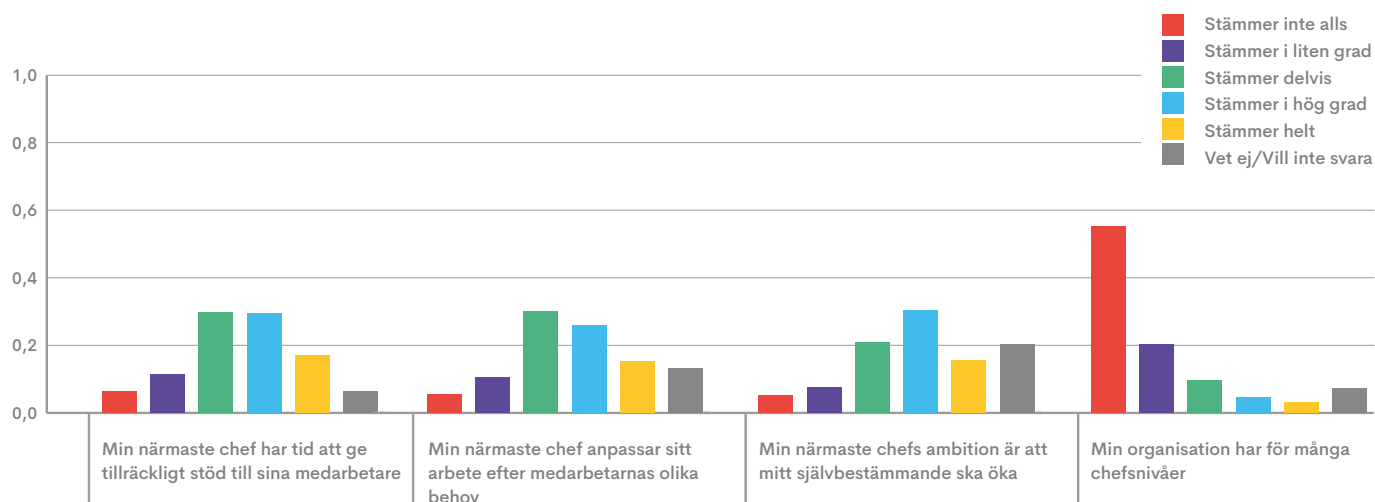


Det övergripande mönstret är att de anställda i det svenska civilsamhället helt eller i hög grad instämmer med påståenden som att de ”utför [s]ina arbetsuppgifter under arbetstid” och att de ”har en god balans mellan arbete och fritid”. Dryga sex av tio anställda utför sina arbetsuppgifter under arbetstid och knappa sex av tio har en god balans mellan arbete och fritid. Det är dock en relativt stor andel som endast instämmer delvis med dessa påståenden. Dryga två av tio anställda när det gäller att arbetet utförs under arbetstid och knappa tre av tio när det gäller en god balans mellan arbete och fritid.

I enlighet med hur de anställda förhåller sig till påståendet om att arbetet utförs under arbetstid är det färre som håller med om att de ”förväntas utföra arbete under kvällar och helger” eller om att de ”förväntas vara tillgänglig[a] för arbete utanför ordinarie arbetstid”. Knappa fyra av tio instämmer helt eller i hög grad med att de förväntas utföra arbete under kvällar och helger. Det är också fem av tio anställda som anser att detta påstående inte stämmer alls eller endast i liten grad. Vidare instämmer knappa tre av tio helt eller i hög grad med att förväntas vara tillgängliga för arbete utanför ordinarie arbetstid. På ett liknande vis är det dryga fyra av tio som anser att detta påstående inte stämmer alls eller endast i liten grad.

### 3.7 Den närmaste chefen

Vi är också nyfikna på hur anställda i det svenska civilsamhället ställer sig till ett antal påståenden om den närmaste chefen i organisationerna. I detta fall handlade det om aspekter relaterade till den närmaste chefs relation till sina medarbetare i form av stöd, anpassning och delegering samt till organisationens antal chefsnivåer.



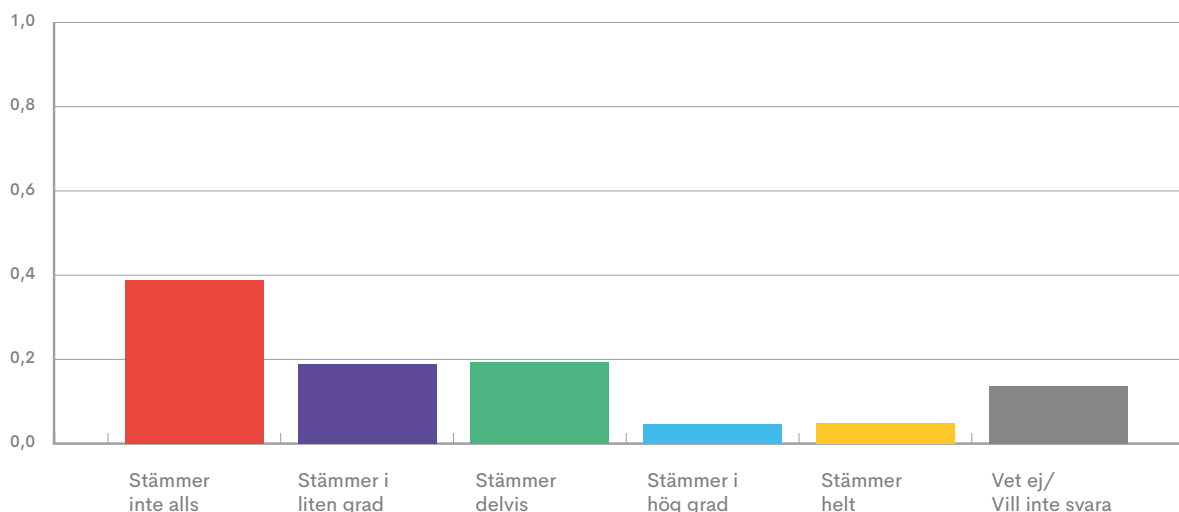
I en fallande ordning anser de anställda i det svenska civilsamhället att deras närmaste chef helt eller i hög grad "har tid att ge tillräckligt stöd till sina medarbetare" (knappt fem av tio anställda), att chefens "ambition är att [medarbetarnas] självbestämmande ska öka" (knappt fem av tio) och att den "anpassar sitt arbete efter medarbetarnas behov" (fyra av tio anställda). Det är dock långtifrån alla anställda som delar dessa uppfattningar. Exempelvis anser en av tio anställda att det inte alls eller endast i liten grad stämmer att den närmaste chefen har tid att ge tillräckligt stöd till sina medarbetare, och knappa tre av tio anser att detta endast delvis stämmer. Vidare anser knappa två av tio anställda att det inte alls eller endast i liten grad stämmer att den närmaste chefs ambition är att den anställdes självbestämmande ska öka, och knappa tre av tio anser att detta endast delvis stämmer.

I relation till detta kan det noteras att två av tio anställda svarar att de antingen inte vet eller inte vill svara om deras närmaste chefs ambition är att medarbetarnas självbestämmande ska öka. Vidare anger dryga en av tio anställda att de antingen inte vet eller inte vill svara om deras närmaste chef anpassar sitt arbete efter medarbetarnas behov. Slutligen, när det gäller antalet chefsnivåer, anser en övervägande del av de anställda att deras organisation inte har för många chefsnivåer. Knappa åtta av tio anställda anser att detta påstående inte stämmer alls eller endast i liten grad.

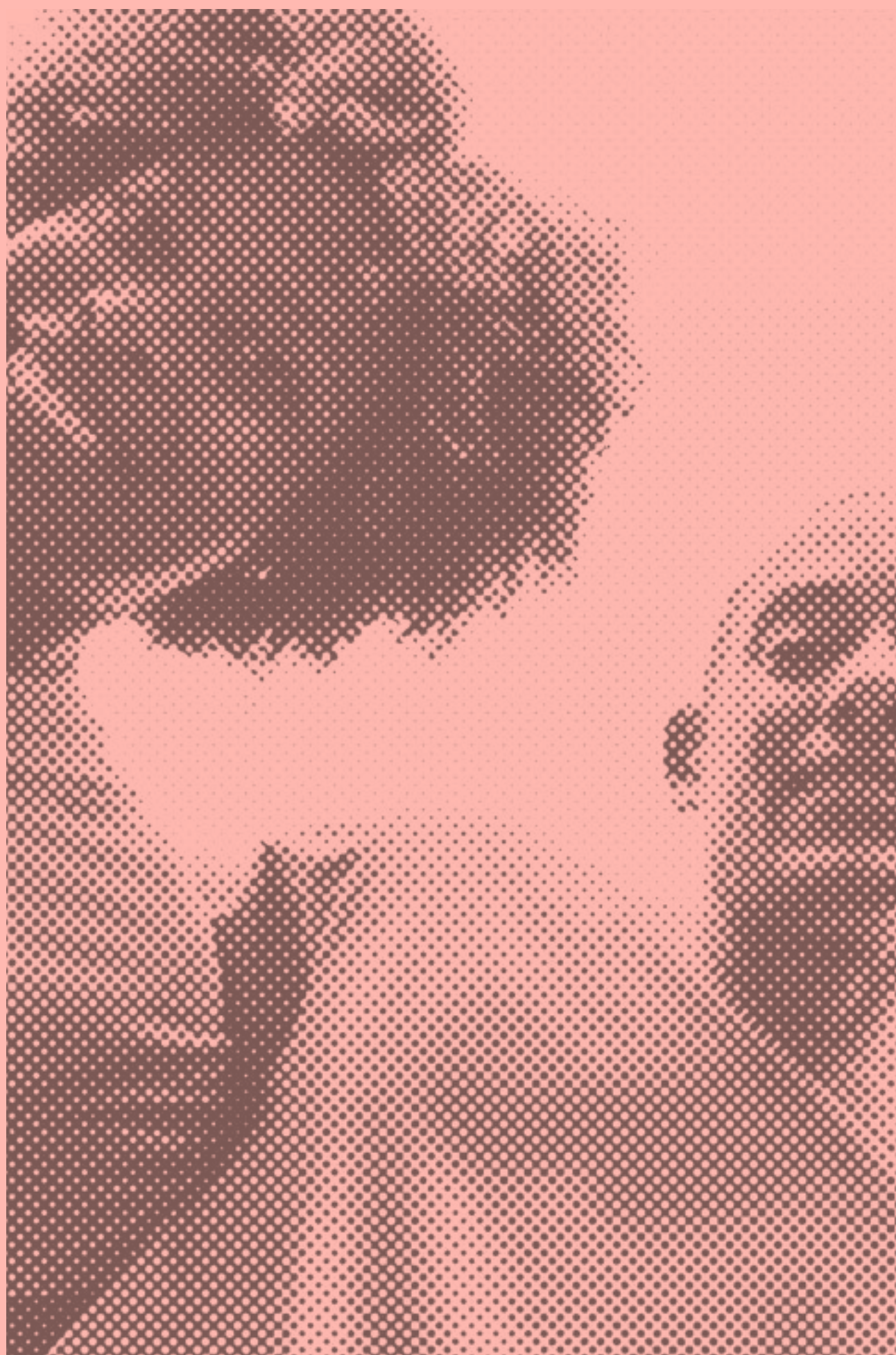
### 3.8 Anställda och frivilliga

I sammanställningen av tidigare forskning om anställda i civilsamhället framkom att det finns tecken på att anställda och frivilliga kan utföra liknande arbetsuppgifter i de ideella organisationerna. Vi bad därför respondenterna att ta ställning till ett påstående om anställda och frivilliga i organisationen.

Anställda och frivilliga utför samma arbetsuppgifter i min organisation



En övervägande andel av de anställda i det svenska civilsamhället delar inte påståendet att "[a]nställda och frivilliga utför samma arbetsuppgifter i [deras] organisation". Knappa sex av tio anställda anser att detta påstående inte stämmer alls eller endast i liten grad. Knappa två av tio anställda anser emellertid att detta påstående stämmer delvis, och knappa en av tio anser att påståendet stämmer i hög grad eller helt.



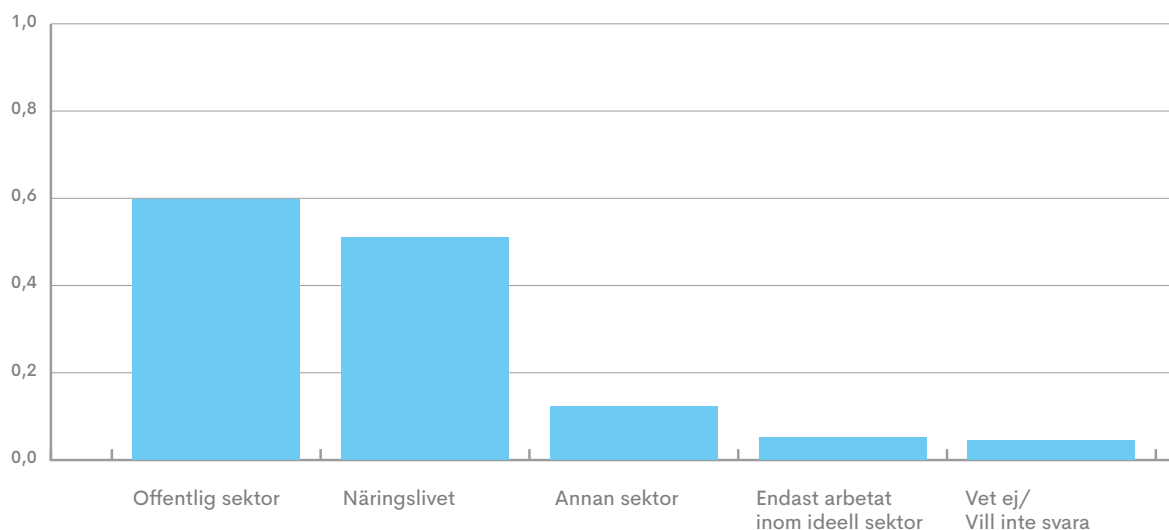


# 4.

## Att arbeta i civilsamhället – fördelar och nackdelar

I slutet av enkäten lämnade vi kryssalternativen. Istället bad vi respondenterna att svara på fyra frågor där de själva kunde formulera sina svar. De fyra frågorna gällde fördelar och nackdelar med att jobba i ideell sektor visavi andra sektorer: dels näringslivet (företag), dels organisationer inom offentlig sektor. Många svarade på dessa frågor. Vi har gått igenom samtliga svar för var och en av de fyra frågorna, och klassificerat svaren i övergripande kategorier<sup>4</sup>. Vi har också räknat hur stora de olika svarskategorierna är. Vidare har vi plockat fram ett antal individuella svar – åtta stycken per svarskategori – för att belysa kategorierna ytterligare.

### Har du arbetat i andra sektorer än ideell sektor?



En befogad fråga i detta sammanhang är vilka erfarenheter de svarande har av att arbeta inom de olika samhällssektorerna, vad har de så att säga 'på fötterna' för sina svar? Detta frågade vi om i enkäten, vilket visade att ca 60 procent av respondenterna hade arbetat i offentlig sektor, och ca 50 procent i näringslivet (många respondenter har alltså erfarenhet av att arbeta i fler än en annan sektor). Denna förhållandevis stora erfarenhet av att ha arbetat i andra sektorer, ökar svarens trovärdighet.

<sup>4</sup>Några personer angav flera olika svar. För att göra materialet mer hanterbart har vi då räknat det mest tongivande, eller första svaret, i texten.

## 4.1 Fördelar med att arbeta inom ideell sektor jämfört med företag

Den första av de fyra 'frisvars'-frågorna är ”**Ser du några speciella fördelar med att arbeta i ideell sektor, jämfört med näringslivet (företag eller liknande)?**”. I de 734 inkomna enkäterna hade drygt hälften (ca 54 procent) besvarat frågan. I vår analys av svaren fann vi 4 huvudkategorier av svar om fördelarna med att arbeta i ideell sektor jämfört med i företag:

- *Mer meningsfullt och engagerande*
- *Större frihet och flexibilitet*
- *Annat än ekonomisk vinst viktigast*
- *Tryggare och mindre pressande arbetssituation*

Bland de som besvarade den första frågan angav mer än en tredjedel (ca 38 procent) svar inom den första kategorin av fördelar, att arbetet inom ideell sektor är '**Mer meningsfullt och engagerande**'. Här är några exempel på svar som speglar innehållet i denna svarskategori:

*Engagemanget för arbetet, värdegemenskapen med andra som arbetar i samma sektor. Den där känslan av att göra skillnad. Det är inte bara ett jobb utan en livsstil.*

*Mer meningsfullt.*

*Värdegrunden, min profit*

*Större engagemang. Jag kan fortsätta efter pensionering i den grad jag orkar.*

*Innehållet, mål och mening. Betydelse för andra människor.*

*Samhällsengagemang - vara med och påverka samhällsutvecklingen/-ekonomin*

*Engagemang och 'hjärta' i verksamheten.*

*Arbetet har en djupare mening, jag har arbetsuppgifter jag hade velat göra oavsett om jag lönearbetar eller inte.*

En andra kategori svar på första frågan om fördelar gentemot företag, är att arbetet inom ideell sektor innebär '**Större frihet och flexibilitet**'. En knapp fjärdedel av svaren, ca 23 procent, hamnar inom denna svarskategori. Nedan följer några exempel på svar som speglar innehållet i denna kategori:

*Frihet, 'högt i tak', flexibelt*

*Kortare, snabbare väg mellan ax och limpa*

*Kortare vägar till beslut om man vill starta upp någon verksamhet utifrån behov.*

*Möjlighet att göra det där lilla extra för människor man möter.*

*Frihet att styra sin tid, korta beslutsvägar, eget beslut hur uppgifter ska utföras.*

*Stort ansvar och nära besluten.*

*Medbestämmandet är avsevärt högre här än i näringslivet.*

*Friare arbete, mer möjlighet till varierande arbetsuppgifter. Mer känsla för jobbet.*

*Chansen att påverka känns större i ideell sektor. Kortare väg från beslut till handling.*

*Kortare väg från idé till genomförande. Stor chans att kunna anpassa arbetstider efter familjens behov, som förändras över tid.*

En tredje kategori svar på frågan om fördelar gentemot företag är att **'Annat än ekonomisk vinst är viktigast'**. Till skillnad från första svars kategorin, som fokuserade på fördelar med ideell sektor, så lyfter svaren i denna kategori istället främst fram nackdelar med att arbeta i företag. Arbetet inom ideell sektor gör att man indirekt slipper något som många respondenter lyfter fram som negativt med att arbeta i företag – vinsten är målet för verksamheten. Drygt 16 procent av de som svarade på frågan hamnar inom denna svars kategori. Nedan följer några exempel på dessa svar:

*Det går inte ut på att tjäna pengar, andra värden styr.*

*Att inte ha vinstintressen. Att vara till för alla.*

*Tjäna ett högre syfte. Pengar är inte ett mål i sig, utan ett medel för att nå målen.*

*Slipper räkna timmar och kronor hela tiden utan gör det som ska göras. Känna att man gör nytta på riktigt. Roliga att jobba med folk som brinner för en uppgift än med folk som brinner för att tjäna pengar.*

*Motiverande att ha andra mål än maximerad vinst.*

*Rättighetsperspektivet (mänskliga rättigheter) går före vinst, det ger förtroende hos allmänheten att vara en förening.*

*Slipper jakten på ekonomiska vinster, vi har istället andra mål.*

*Lättare att göra 'reklam' för verksamheten när överskottet stannar i verksamheten.*

*Lättare att motivera sig att arbeta och göra ett bra jobb när resultatet gagnar deltagarna och inte någon enskild ägare.*

Den fjärde kategorin svar på första frågan om fördelar gentemot företag, är att arbetet inom ideell sektor innebär en **'Tryggare och mindre pressad arbets-situation'**. Ca 6 procent av svaren hamnar inom denna kategori. Nedan följer några exempel på svar som speglar innehållet i svars-kategorin:

*Trygghet*

*Ett inklämmande och lugnare klimat.*

*Mindre press*

*Trygg, långsiktig organisation.*

*Inte samma stress och press. Man jobbar för en meningsfull sak. Gemenskap. Ingen tävlan.*

*Trygghet, tydlighet och säkra anställningar, närvarande facklig avdelning.*

*Som ekonom slipper jag viss press med rapporter.*

*Hoppas att arbetet kan vara mindre stressigt, är ganska ny här, men tror det kan vara bättre att arbeta för stiftelse jämfört med att arbeta på ett arkitektkontor där all tid måste vara debiterbar.*

Ett antal svar på frågan, ca 17 procent av de som svarade, passade inte in i ovanstående kategorier. Dessa övriga svar var av olika karaktär. Några svarade att de inte såg sig som en ideell organisation utan som ett företag, även om svaren i några fall beskrev att de är en stiftelse och överskotten går tillbaka in i verksamheten. Andra svarade 'nej' på frågan om fördelar eller 'ungefär samma', och andra 'ja' eller 'det är bra', utan motivering. En del svarade 'vet inte' eller 'ingen kommentar'. Ytterligare några svarade att de får 'bättre lön' och att 'de får träffa många människor'.

## 4.2 Nackdelar med att arbeta inom ideell sektor jämfört med företag

Den andra av de fyra 'frisvars'-frågorna är ”**Ser du några speciella nackdelar med att arbeta i ideell sektor, jämfört med näringslivet (företag eller liknande)?**”. I de 734 inkomna enkäterna hade knappt hälften (ca 48 procent) besvarat denna frågan, dvs aningen lägre än föregående fråga. Precis som i den föregående frågan fann vi 4 huvudkategorier av svar om nackdelarna med att arbeta i ideell sektor jämfört med i företag:

- *Sämre lön och utvecklingsmöjligheter*
- *Kompetensbrist*
- *Brist på ekonomiska resurser*
- *Arbete och fritid flyter ihop*

En första kategori svar på frågan om nackdelar, är att arbetet inom ideell sektor innebär '**sämre lön och utvecklingsmöjligheter**' än arbete inom företag. Cirka 21 procent av de som svarade angav svar inom denna kategori. Här är några exempel på svar som speglar innehållet i denna svarskategori: Bland svaren pekar några svarande på det negativa i att lönen inte påverkas av vad som presteras, och av graden av ansvar:

*Lönenivån är förhållandevis låg jämfört med motsvarande ansvar och arbetsuppgifter inom det privata.*

*Lönen.*

*Dålig löneutveckling och karriärmöjligheterna är få.*

*Det är något sämre betalt.*

*Svag kompetensutveckling.*

*Sämre lön, sämre personalvård, sämre utbildningsmöjligheter.*

*Sämre lön, men livet handlar inte om pengar.*

*Mindre bra lön och löneutveckling. Lönen är inte baserad på prestation*

En andra kategori svar på frågan om nackdelar, är att det finns en **kompetensbrist** inom ideella organisationer jämfört med företag. Av de som svarade hamnade cirka 20 procent av svaren inom denna kategori. Bland de som svarade – dvs

anställda – beskrevs att denna kompetensbrist i stor utsträckning finns bland frivilliga medlemmar, till exempel inom styrelsen. I denna svarskategori har vi också räknat in svar som lyfter fram effekterna av kompetensbristen, till exempel otydlig organisation, syfte och styrning. Några nämner samtidigt att kraven från omgivningen ökar (till exempel från föräldrar och från offentliga organisationer som köpare av tjänster). Nedan ges exempel på svar som speglar innehållet i denna svarskategori:

*Svårt att vara anställd av en ideell organisation där de förtroendevalda ofta inte har kunskap och insyn om innehållet i verksamheten.*

*Omogna förtroendevalda.*

*Oerfaret strategiskt arbete vad gäller effektivitet, verksamhetsplanering och uppföljning.*

*Svårt att hitta en förtroendebalans mellan anställda och ideella. Det behövs både hög kompetens och stort engagemang för att driva god verksamhet.*

*Arbetsgivaren består av frivilliga medlemmar och förtroendevalda som inte alltid sitter på 'chefs kompetens'.*

*Lite trög organisation, inga tydliga mål och visioner, ibland slöseri med pengar, inte så effektivt, vi har det 'för bra'.*

*Oprofessionellt delvis.*

*Svårt med gränser, tydliga ramar och framtidsvision/planer.*

En tredje kategori svar på frågan om nackdelar, är att det generellt finns **mindre ekonomiska resurser** inom ideella organisationer än inom företag. Av de som svarade hamnade knappt 13 procent av svaren inom denna kategori. Bland dessa svar tog en del respondenter även upp att bristen på ekonomiska resurser gör att den långsiktiga planeringen blir lidande, och att man mer hamnar i händerna på kortsiktiga trender. Nedan ges exempel på svar som speglar innehållet i denna svarskategori:

*Det finns inte lika mycket pengar inom de ideella föreningarna.*

*Brist på resurser. Osäker framtid.*

*Mindre resurser till vissa saker.*

*Beroende av politiska beslut, om verksamheten får anslag eller inte. En ny politisk majoritet kan innebära att de vill dra in de medel verksamheten beviljas för att hjälpa människor ut i arbete/studier.*

*Vi har ofta mindre ekonomiska muskler än företag att satsa på våra projekt.*

*Ekonomisk osäkerhet med korta planeringsmöjligheter - svårt att skapa långsiktighet i arbetet.*

*Ambition i relation till resurser stämmer sällan överens.*

*Svaga muskler. Vi lever på bidrag och samhällets stöd halkar efter. En stor del av bidragen är omöjliga att påverka, hur bra jobb man än gör. I näringslivet finns ofta bekräftelsen i att omsättningen höjs om man arbetar extra hårt, effektivt eller bra.*

En fjärde kategori svar på frågan om nackdelar, är att **arbete och fritid i flyter ihop** i större utsträckning i ideella organisationer än i företag. Av de som svarade hamnade knappt 14 procent av svaren inom denna kategori. Ett flertal svar inom denna kategori pekade dessutom på det bakomliggande problemet att anställda ses som en ideell resurs, vilket kan vara svårt att värja sig mot. Nedan ges exempel på svar som speglar innehållet i denna svarskategori:

*Föreningslivet händer efter kontorstider.*

*Att gränsdragningen är svårare mellan arbetstid och fritid i ideell sektor. Att man alltid förväntas vara beredd att ställa upp för organisationen för att det finns ett högre syfte och mål som vi alla jobbar mot. Det är mer känslomässigt påverkande. Skuld känslor när man inte ställer upp.*

*Organisationen blir viktigare än familjen.*

*Gränserna mellan arbete och fritid är suddiga.*

*Kan bli gränslöst.*

*Svårare att släppa taget om jobbet på fritiden, särskilt om jag också gör frivilliginsatser i andra delar av organisationen, som lätt går ihop med det jag gör i min yrkesroll.*

*Ibland kan det vara svårt att säga nej till saker som kanske inte ryms i arbetstiden för att det känns angeläget.*

*Det är slitsamt att vara engagerad och svårt att hålla isär fritid och jobb eftersom man är känslomässigt engagerad.*

*Kan vara svårt att lämna jobbet på jobbet.*

Ett antal svar på frågan, ca 31 procent av de som svarade, passade inte in i ovanstående kategorier. Dessa övriga svar var av spridda typer. Vissa svarade att de inte ser några nackdelar, att de inte vet eller svarade bara ”nej” på frågan. Några svarade att de tycker ideell sektor är mer konservativ och trög än företag generellt, det kan ta tid att komma till beslut. Några andra berörde att det kan vara ensamt och isolerat från omvärlden, och ytterligare andra det kan vara svårt att förlita sig på ideella krafter och att ställa krav på frivilliga medlemmar.

### 4.3 Fördelar med att arbeta inom ideell sektor jämfört med offentlig sektor

Den tredje av de fyra frisvars-frågorna är ”**Ser du några speciella fördelar med att arbeta i ideell sektor, jämfört med i offentlig sektor?**”. I de inkomna enkäterna hade 41 procent av respondenterna besvarat frågan. I en gruppering av svaren kunde vi identifiera fyra övergripande kategorier av svar om fördelarna med att arbeta i ideell sektor i jämförelse med den offentliga sektorn:

- *Mindre byråkrati*
- *Friare*
- *Engagemang och tydligare värdegrund*
- *Möjlighet att påverka utvecklingen*

Av de som har svarat på frågan angav knappt en av fyra anställda (22 procent) att ideell sektor kännetecknas av den har ’**mindre byråkrati**’ än vad offentlig sektor har. Nedan följer några exempel på utsagor som vi har valt att gruppera inom denna kategori:

*Mindre byråkratiskt*

*Inte så mycket myndighetsreglering*

*Mindre byråkrati och kortare beslutsvägar*

*I offentlig sektor känns det ännu svårare att nå förändring*

*Kanske är man lite närmare ledningen*

*Inte lika fyrkantigt*

*Kortare väg mellan beslut och verkställande*

*Kortare beslutsvägar. Ingen journalföring*

Knappt en av fem anställda (20 procent) anger att arbetet i ideell sektor i jämförelse med offentlig sektor kännetecknas av att det är **'friare'**. Denna svarskategori hänger delvis ihop med den första kategorin - de kan ses som två sidor av samma mynt. Nedan följer några exempel på dessa svar:

*Friare*

*Fritt arbete och känslan av att jobba mot ett större mål. Man får frihet under ansvar*

*Frihet att kunna utveckla och förbättra efter medarbetarnas förmåga*

*Mer frihet att jobba*

*Frihet, inga journaler*

*Friare, lättare påverka och förändra*

*Att man är fri och talar för medlemmarnas bästa och inte blir styrda av offentliga regelverk*

*Större frihet att utveckla befintliga enheter och starta nya efter kartlagda behov.  
Frihet att söka projektmedel och liknande*

Knappa en av fem anställda (18 procent) svarar att fördelar med att arbeta i ideell sektor i jämförelse med offentlig sektor har att göra med **'engagemang och tydligare värdegrund'**. Här följer några exempel på svar som vi har valt att gruppera inom ramen för denna kategori:

*Att det är roligt och stimulerande utan de krav som kan finnas i den offentliga sektorn*

*Värdegrunden*

*Organisationen ligger närmare mina värderingar*

*Det är mer motiverande och friare*

*Jag arbetar för en organisation som också betyder något för mig som person*

*Den ideella sektorn är mera värderingsstyrt i praktiken*

*Förtroendemannaorganisationen i organisationen är mera engagerad än i offentlig sektor*

*Större personligt engagemang*

Slutligen svarar knappa en av tio (7 procent) anställda att det ges större ”**möjligheter till att påverka utvecklingen**” i ideell sektor i jämförelse med offentlig sektor. Av svaren att döma handlar det om möjligheter att påverka den enskilda såväl som den organisatoriska och samhällseliga utvecklingen. Några exempel på svar inom ramen för denna gruppering:

*Större chans att påverka. Själbestämmande*

*Större utrymme för att påverka*

*Vi utformar själva våra mål och prioriteringar med arbetet*

*Övergripande inflytande och kontroll på och i verksamheten*

*Tror att vi lättare kan genomföra en förändring (förutsatt att vi håller oss inom det uppdrag vi har) Inbillar mig att den offentliga sektorn är lite trögare*

*Större påverkansmöjligheter*

*Bättre organisation. Större möjlighet till påverkan*

*Meningsfullt, stor möjlighet att påverka, inget vinstintresse*

Avslutningsvis ska vi påpeka att en av tio (9 procent) anställda anser att det saknas fördelar med att arbeta i ideell sektor i jämförelse med offentlig sektor. Det är också en stor andel svar (24 procent) som var svåra att gruppera i egna kategorier eller gruppera inom ramen för de fyra övergripande kategorierna. Det kan handla om svar som att ”Det är något lugnare”, ”Trygghet”, ”Ideella sektorn är inte lika flyktig och påverkad av maktskiften” eller ”Undervisning utan krav på prestation och betyg”.

#### **4.4 Nackdelar med att arbeta inom ideell sektor jämfört med offentlig sektor**

Den avslutande frisvars-frågan är ”**Ser du några nackdelar med att arbeta i ideell sektor, jämfört med i offentlig sektor?**”. I de 734 inkomna enkäterna hade 38 procent respondenterna besvarat frågan. I en gruppering av svaren kunde vi identifiera fyra övergripande kategorier av svar om nackdelarna med att arbeta i ideell sektor i jämförelse med den offentliga sektorn:

- *Sämre arbetsvillkor*
- *Avsaknad av strukturer*
- *Sämre ekonomi*
- *För stort ansvar?*

Av de som hade svarat på frågan angav knappt två av tio personer (knappt 20 procent) att arbete i ideell sektor har '**sämre arbetsvillkor**' än arbete i offentlig sektor. Nedan följer några exempel på utsagor som vi har valt att gruppera inom denna kategori:

*Inte lika stor anställningstrygghet (om det nu alltid är en nackdel...)*

*Osäkerhet om man får arbeta nästa år*

*Lönen för låg i ideell sektor*

*Arbetsrätten och de fackliga avtalen har större kraft i offentlig sektor*

*Sämre pensionsförmåner*

*Inte samma anställningstrygghet (vi söker om medel för ett år i taget) och kontinuitet*

*Inte lika tryggt som anställd*

*Upphandlingar och stor rotation på personal. Skapar otrygghet*

En annan nackdel som framträder i frisvaren är den ideella sektorns '**avsaknad av strukturer**' i jämförelse med den offentliga sektorn. Drygt en av tio (12 procent) anställda lyfter fram detta i sina kommentarer till frågan om nackdelar. Här följer ett antal exempel på utsagor:

*Kan sakna resurser i form av HR-kunniga personer*

*Oklara regler och ledande*

*Liten och sårbar organisation*

*Oklara mål*

*Stor frihet som gör att alla kan pyssla lite med sina hjärtefrågor och låta bli annat*

*Dåligt med mål och ramar uppmuntrar till för mycket arbete*

*Administrativa processer saknas eller är otydliga*

*Arbetsuppgifter, organisation och ledning är mer diffusa. Det är lätt att saker hamnar mellan stolarna*

Knappa en av tio (9 procent) anställda anger att arbetet i ideell sektor präglas av **'sämre ekonomi'** än arbetet i den offentliga sektorn. Med sämre ekonomi menas här organisationens ekonomi och dess påverkan på arbetet. Nedan lyfter vi fram ett antal exempel på denna typ av uppfattning:

*Kortsiktigt ekonomiskt då man är beroende av bidrag*

*Sämre ekonomi*

*Något större ekonomisk stress*

*Dålig ekonomi*

*Svårt med ekonomi, stramare resurser, sämre löner, större risk för omställningar/ nedläggning av verksamhet*

*Instabilitet ekonomiskt, folk förväntar sig bara snällhet*

*Svårt att hitta finansiering*

*Alltid dåligt med pengar*

Den sista gruppen av svar har vi kategoriserat som **'för stort ansvar'**. Knappa en av tio anställda (8 procent) i det svenska civilsamhället anger att arbetet i ideell sektor präglas av för stort ansvar i jämförelse med arbetet i offentlig sektor. Det kan handla om uttalande som:

*Allt ska göras och hinnas med utan att man kan skyffla över ansvaret på andra.*

*Att man hela tiden måste ansvara fullt ut för såväl innehåll som finansiering*

*Ibland kan det vara svårt att säga nej till saker som kanske inte ryms i arbetstiden för att det känns angeläget*

*Du "är ett med" ditt jobb. Kan vara svårt att koppla av*

*Att ha jobbet med sig hem och inte avsluta det när arbetsdagen är slut*

*Kan vara svårt att lämna jobbet på jobbet*

*Mer ansvar*

*Man kan lätt över arbeta ta på sig för mycket*

Dryga en av tio (14 procent) anställda anser att det saknas nackdelar med att arbeta i ideell sektor i jämförelse med offentlig sektor. Det är också en stor andel svar (25 procent) som var svåra att gruppera i egna kategorier eller gruppera inom ramen för de fyra övergripande kategorierna. Det kan handla om svar som "att man som anställd ibland kan känna dåligt samvete att man får betalt när frivilligarbete jobbar 'gratis'", "engagemang är inte alltid tillförlitligt" eller "man jobbar inte för hela samhället på samma sätt".



# 5.

## Samband – betydelsen av organisationsstorlek, kön, ledarskap och civilsamhälle

I kapitel 2, 3 och 4 har vi främst redogjort för den beskrivande statistiken från enkäten. Det har bland annat handlat om vilka de anställda är och vilka befattningar de har, om vad som engagerar de anställda och i vilken grad de trivs med sina arbeten. Vi har också redovisat de anställdas syn på hur det är att arbeta i civilsamhället jämfört med i företag och i offentlig sektor. Vi kan emellertid göra mer än att enbart redovisa hur respondenterna svarat på våra enkätfrågor, exempelvis kan vi undersöka relationer mellan olika svar. I inledningen formulerade vi frågor om eventuella samband mellan faktorer. Speciellt ville vi undersöka hur storlek på organisation, kön, strategiska ledarskapsfrågor och civilsamhällets särart inverkar på hur respondenterna svarade på andra frågor, exempelvis vilken lön eller position man har, hur engagerad man är och hur man trivs. I detta kapitel redovisar vi resultaten av dessa statistiska analyser.

### 5.1 Storlek på organisation

Ett återkommande resultat i organisationsforskning är betydelsen av storleken på organisationen för olika variabler. Detta kan handla om generella organisationsteoretiska variabler såväl som om resultat som rör antingen ledarskapsstrategiska frågor eller civilsamhällets särart. När det gäller de senare två dimensionerna redovisar vi dem längre fram i detta kapitel. Här väljer vi att beskriva resultaten av den statistiska analysen när det gäller eventuella samband mellan storlek på organisation och kompetensutveckling, ett antal påstående om engagemang och trivsel samt information och delaktighet.

Om vi börjar med relationen mellan organisationens storlek och kompetensutveckling visar vår statistiska analys att det saknas samband mellan storlek och om de anställda får erbjudande om kompetensutveckling på sin arbetsplats. Det saknas även samband mellan storlek på organisationen och de som har svarat att de får för lite kompetensutveckling. Vidare framkommer att organisationens storlek inte har någon betydelse för hur respondenterna har svarat på frågor om arbetets meningsfullhet, om arbetet är roligt och stimulerande eller om de anställda trivs på sina arbetsplatser.

I kontrast till avsaknaden av samband ovan visar dock vår statistiska analys på samband eller starka samband mellan små organisationer och hur respondenterna har svarat på frågor om informationsgivning, självbestämmande och delaktighet. Till exempel anger anställda i små organisationer i högre grad att de fortlöpande får information om hur verksamheten fungerar och förändras eller att de informeras fortlöpande om sådant som direkt har med deras eget arbete att göra. Vidare är sambanden starka mellan att arbeta i små organisationer och att instämna i påståenden om att de i stor utsträckning kan utforma sina arbeten själva eller att de känner sig delaktiga i verksamhetens utveckling.

Medan stora organisationer kan uppvisa exempelvis stordriftsfördelar och högre stabilitet, så verkar de sammantaget ha större utmaningar med de anställdas arbetsförhållanden än vad små organisationer har.

## 5.2 Kön

Med hjälp av statistiska tester har vi också analyserat sambanden mellan å ena sidan kön, å andra sidan befattning i organisationen, lön och olika påståenden. Av intresse var att undersöka relationer mellan könstillhörighet och att arbeta i det svenska civilsamhället. Sammantaget pekar resultaten på att könstillhörighet har en högst begränsad betydelse för de anställdas villkor inom civilsamhällets organisationer, åtminstone när det gäller de samband som har undersökts inom ramen för denna studie.

När det gäller exempelvis befattning visar analysen att det finns samband mellan kön och rollen som administratör (kvinnor anger i högre grad att de är administratörer) och rollen som chef utan personalansvar (män anger i högre grad att de är chefer utan personalansvar). Däremot verkar det saknas ett samband mellan kön och rollen som chef med personalansvar – kvinnor är i samma utsträckning personalansvariga som män inom sektorn. Av intresse är vidare att det saknas ett samband mellan kön och lön. Med andra ord finns det inget samband mellan exempelvis att vara kvinna och att ha en högre eller en lägre lön.

Vi undersökte också sambanden mellan kön som variabel och ett urval av de påståenden som redovisas i denna rapportens kapitel 4. I dessa analyser framkom i de flesta fall att det saknas samband mellan kön och erbjudande om kompetensutveckling, om personen får för lite kompetensutveckling, om arbetet känns meningsfullt, om personen trivs på sin arbetsplats och om den känner sig delaktig i verksamhetens utveckling. Att notera är att anställda kvinnor i något högre grad än män anger att deras arbete är roligt och stimulerande. Det var emellertid väldigt få av respondenterna som endast i liten grad, eller inte alls, ansåg att deras arbeten är roliga och stimulerande.

### 5.3 Det strategiska ledarskapet

I rapportens första kapitel redogjorde vi för ett antal centrala ledarskapsstrategiska aspekter (anställdas grad av självbestämmande, delaktighet, och information till exempel). Vi diskuterade också deras samband med anställdas grad av engagemang, ansvarstagande och trivsel på sina arbetsplatser – och konstaterade att omfattande forskning påvisat ett positivt samband mellan den första kategorin faktorer och den andra.

Mot bakgrund av att ledarskapsstrategiska faktorer utgör centrala delar av de samlade arbetsförhållandena för anställda, och forskning typiskt undersökt hur detta fungerar i näringslivet, ville vi testa dessa samband på anställda i civilsamhället i Sverige. Vi undersökte därför hur graden av delaktighet, kompetensutveckling, självbestämmande och information påverkade hur roligt/stimulerande anställda tycker arbetet är, om de arbetar extra när organisationen behöver det, och om de tar egna initiativ för att förbättra verksamheten.

Vad gäller graden av *delaktighet* angav anställda med hög delaktighet i verksamheten också i högre utsträckning:

- att deras arbete är roligt och stimulerande
- att de gärna arbetar extra när organisationen behöver det
- att de tar egna initiativ för att förbättra verksamheten

Vad gäller graden av *kompetensutveckling* angav anställda som får relativt sett mer kompetensutveckling också i högre utsträckning:

- att deras arbete är roligt och stimulerande
- att de tar egna initiativ för att förbättra verksamheten

När det gäller om personer som får mer kompetensutveckling också gärna arbetar extra när organisationen behöver det så fanns dock inget samband.

Också när det gäller graden av *självbestämmande* så angav anställda med hög grad av självbestämmande också i högre utsträckning:

- att deras arbete är roligt och stimulerande
- att de gärna arbetar extra när organisationen behöver det
- att de tar egna initiativ för att förbättra verksamheten

För den sista ledarskapsstrategiska faktorn, graden av information, testade vi två frågor. 1) jag får fortlöpande information om hur verksamheten fungerar och förändras. Och 2) jag får tillräckligt med information om verksamhetsförändringar i

stort. De anställda som i hög utsträckning instämde i båda påståendena angav i betydligt högre utsträckning än andra anställda också att deras arbete är stimulerande, att de gärna arbetar extra och att de tar egna verksamhetsförbättrande initiativ. Sambandet var starkt.

Vi testade även om organisationsstorleken påverkar graden av anställdas delaktighet, kompetensutveckling, självbestämmande, informationsgivning. Här hittade vi också samband, men inte lika starka som ovanstående. Sambandet visade att anställda får mer av ovanstående faktorer i små organisationer än i stora.

Sammantaget visar analysen att de ledarskapsstrategiska grundläggande valen har stor betydelse för att åstadkomma centrala positiva effekter hos anställda – högre grad av engagemang, ansvar och initiativtagande. Även i en sektor som redan beskrivs ha en generisk fördel i dessa avseenden jämfört med näringslivet och offentlig sektor (verksamhetens syfte motiverar mer), kan de ledarskapsstrategiska valen medföra stora skillnader i anställdas arbetsförhållanden (betydelsen av verksamhetens processer som motivator).

## 5.4 Civilsamhällets särart

Ett specifikt analytiskt intresse rör relationen mellan att vara anställd och de särskilda karaktärsdrag som det svenska civilsamhället ofta beskrivs ha. Det gäller exempelvis i vilken utsträckning anställda har andra roller i den organisation där man arbetar eller i vilken utsträckning anställda och frivilliga utför samma arbetsuppgifter. Vi har därför undersökt samband mellan organisationsstorlek, kön och ett antal civilsamhällesspecifika variabler.

Om vi börjar med organisationsstorlek fann vi starka samband mellan storlek och att den närmaste chefen var anställd (anställda i stora organisationer har oftare chefer som också är anställda). I linje med detta visade den statistiska analysen ett starkt samband mellan storlek på organisationen och att den närmaste chefen var en oavlönad förtroendevald (små organisationer har oftare oavlönade förtroendevalda som chefer). Analysen visar också att anställda i små organisationer anger att organisationens uppdrag gör deras arbete mer motiverande än vad anställda i stora organisationer anger, samt att små organisationer i högre grad har avlönade förtroendevalda som chefer. Däremot visade analysen att det saknas samband mellan organisationsstorlek och om den anställde har ytterligare roller (medlem, förtroendevald eller frivillig) i organisationen; hur mycket det bidrar till motivationen att jobba i ideell sektor; i vilken utsträckning anställda och frivilliga utför samma arbetsuppgifter; och om den anställde förväntas vara tillgänglig för arbete utanför den ordinarie arbetstiden.

När det gäller relationer mellan kön och civilsamhällespecifika variabler visade analysen att det finns ett starkt samband mellan kön och påståendet om att den anställde förväntas vara tillgänglig för arbete utanför den ordinarie arbetstiden (män instämmer i högre grad). Däremot saknas det statistiska samband mellan kön och påståenden som att organisationens uppdrag gör den anställdes arbete mer motiverande eller att arbete i ideell sektor skulle göra arbetet mer motiverande.

Slutligen finns inga statistiska samband mellan påståendet att betalt arbete och frivilligt arbete skulle ersätta varandra i exempelvis religiös verksamhet eller i registrerade trossamfund. Det saknas också statistiska samband mellan variabeln att den anställde utöver sin anställning också skulle vara medlem, förtroendevald eller frivillig och påståenden om att arbetet känns meningsfullt, roligt och stimulerande, om personen trivs på sin arbetsplats eller att betalt arbete och frivilligt arbete skulle ersätta varandra.



# 6.

## Resultat och kunskapsbidrag

Syftet med denna studie är att utveckla kunskapen om anställdas villkor i det svenska civilsamhället – en forskningsmässigt försummad grupp vars betydelse samtidigt ökar för sektorn och dess organisationer. Inledningsvis i rapporten ställde vi ett antal frågor om de anställda och deras arbetsförhållanden; bland annat om vilka de anställda är och vad de gör, i vilken grad de känner sig delaktiga och får tillräckligt med information och stöd, och om de känner sig motiverade och trivs. Vi ville också ge en jämförande bild mellan de tre stora samhällssektorerna – civilsamhället, näringslivet och offentlig sektor. Och vi ville undersöka samband mellan olika faktorer i resultaten, till exempel mellan ledarskapsstrategiska faktorer visavi engagemang och ansvarstagande, och mellan organisationsstorlek, kön och övriga arbetsförhållanden. Vi återvänder nu till dessa frågor, för att kortfattat besvara och diskutera dem nedan.

### Vad kännetecknar organisationer med anställda i det svenska civilsamhället?

Tack vare studier om det svenska civilsamhället (exempelvis Wijkström och Lundström, 2002) vet vi en hel del om antal organisationer, ekonomi och inriktning för ideella organisationer i allmänhet. Däremot vet vi betydligt mindre om vad som kännetecknar organisationer med anställda i jämförelse med organisationer utan anställda eller med alla ideella organisationer. Med tanke på att de flesta ideella organisationer i Sverige saknar anställda är ett rimligt antagande att ideella organisationer med anställda antagligen utgör en speciell grupp av organisationer i det svenska civilsamhället. Baserat på denna studie kan ett mindre antal likheter och skillnader skönjas och som kan fungera som en utgångspunkt för resonemang och teoretiserande kring denna grupp av organisationer.

En översiktlig sammanfattning av resultaten från vår undersökning visar att organisationer med anställda i det svenska civilsamhället visserligen delar juridisk form med de flesta andra ideella organisationer i Sverige, men att de samtidigt verkar vara yngre, mer koncentrerade till tätorter och att de delvis återfinns i andra verksamhetsområden (jämför exempelvis med SCB, 2016). Till exempel arbetar de flesta anställda i ideella föreningar, registrerade trossamfund eller stiftelser som befinner sig i en större ort i Sverige (med över 50 000 invånare). Vidare är den genomsnittliga åldern för ideella organisationer med anställda

(och som är grundade de senaste 100 åren) i det svenska civilsamhället knappa 25 år. Slutligen är organisationer med anställda framförallt verksamma inom områden som rekreation och kultur, religiös verksamhet, utbildning och forskning eller social trygghet.

### **Vilka är de anställda samt vad har de för befattningar och villkor?**

Ett framträdande resultat från denna undersökning är att de anställda i hög grad liknar andra grupper som befolkar det svenska civilsamhället (se exempelvis Einarsson & Hvenmark, 2012; von Essen, Jegermalm, & Svedberg, 2015). I kontrast till förhoppningar om att civilsamhället i alla sina delar skulle utgöra en arena för mångfald kännetecknas de anställda istället av att en majoritet är kvinnor med en genomsnittsålder på knappa 50 år. Vidare är de flesta anställda uppvuxna i Sverige och en majoritet har en examen från högskola eller universitet som högsta slutförda utbildning.

Det faktum att de flesta anställda anger kvinna som könstillhörighet är relevant, inte minst mot bakgrund av vissa forskare menar på att kvinnors arbete traditionellt sett är undervärderat och osynliggjort (Kosny & MacEachen, 2010). Gäller detta även för arbetet i det svenska civilsamhället? Med hjälp av den statistiska analysen kan vi identifiera några samband med relevans för denna typ av diskussioner. Exempelvis finns det i denna studies resultat ett samband mellan kön och befattning (kvinnor anger i högre grad att de är administratörer och män att de är chefer utan personalansvar). Det finns också ett samband mellan att vara kvinna och att respondenten i högre grad angav att deras arbete är roligt och stimulerande. Däremot saknas det samband mellan kön och flera andra centrala variabler, som att vara chef med personalansvar, lön, kompetensutveckling eller delaktighet. Dessa resultat pekar på att könstillhörighet kan ha en begränsad betydelse för de anställdas villkor inom civilsamhällets organisationer, åtminstone när det gäller de samband som har undersökts inom ramen för denna studie.

När det gäller befattningar och villkor kan vi notera flera likheter mellan denna studie och den studie som fackföreningen Unionen genomförde med sina medlemmar och som är anställda av ideella organisationer (Unionen, 2016). Till exempel när det gäller befattningar anger tre av tio att de är experter inom kärnverksamheten, därefter att de är administratörer eller chefer med personalansvar. Vidare anger tre av tio anställda att de har arbetat i den nuvarande organisationen mellan två och fem år, knappa 90 procent att de har en tillsvidareanställning och att medianlönen per månad ligger i intervallet 25 001 - 30 000 kronor. En jämförelse med SCB:s lönestatistik visar att medianlönen för anställda i det svenska civilsamhället är något lägre än genomsnittslönen för anställda i Sverige. Resultaten från denna undersökning är också i linje med de från Unionens undersökning.

Intressant nog anger en majoritet att de också har en annan relation till den organisation de arbetar i än att enbart vara anställd. Det kan handla om att de också är medlem, förtroendevald eller arbetar frivilligt i samma organisation. I jämförelse med Unionens studie är det fler personer i denna studie som anger att de har en annan relation. Slutligen säger de flesta att deras närmaste chef är anställd, men knappa tre av tio personer anger att deras närmaste chef är antingen en oavlönad eller en avlönad förtroendevald. Detta resultat ligger i linje med Unionens undersökning med den nyansering att vi även har undersökt huruvida den förtroendevalde var oavlönad eller avlönad. Vi kan också med hjälp av den statistiska analysen visa att anställda i stora organisationer oftare har chefer som också är anställda och att små organisationer har oftare oavlönade förtroendevalda som chefer.

Avslutningsvis är det övergripande mönstret när det gäller arbetstid att de anställda i det svenska civilsamhället helt eller i hög grad instämmer med påståenden om att de utför sina arbetsuppgifter under arbetstid eller att de har en god balans mellan arbete och fritid. I enlighet med dessa ställningstaganden är det färre som håller med om att de förväntas utföra arbete under kvällar och helger eller om att de förväntas vara tillgängliga för arbete utanför ordinarie arbetstid. Dessa resultat kan kontrasteras med tidigare forskning och exempelvis fackföreningen Unionens studie.

### **Vad anser de anställda om självbestämmande, delaktighet och engagemang?**

I studien har vi undersökt både ett antal centrala ledarskapsstrategiska faktorer (självbestämmande, information, delaktighet mm), och ett antal faktorer som fångar in anställdas trivsel och engagemang. Vi har visat höga utbredda resultat för båda grupper av faktorer, och dessutom starka samband emellan dem (se kapitel 5). Sammantaget visar undersökningen att de anställda är en engagerad grupp inom civilsamhället som överlag är nöjda med hur organisationer och chefer hanterar information och delegering när det gäller det egna arbetet. Av intresse är att anställda i små organisationer i högre grad anger att de får information om hur verksamheten fortlöper. Däremot upplever anställda i gemen sig som mindre delaktiga i verksamhetens utveckling i stort och anser att den närmaste chefen inte har tid att ge tillräckligt stöd till sina medarbetare.

Till exempel anger de anställda i denna studie att de i helt eller i hög grad exempelvis upplever att de gör nytta för andra, uppfattar sina arbeten som meningsfulla och att de trivs på sina arbetsplatser. Om vi jämför med forskningen på området är en likhet att det finns många motiv till att arbeta i ideella organisationer. I kontrast med några studier på området visar dock denna rapport att anställda

motiveras primärt av att göra nytta för andra (se exempelvis Ruuskanen, P, Selander, K, & Anttila, T, 2016). De anställda i det svenska civilsamhället delar också i hög grad organisationens ideologi (Selander, 2015). Vår statistiska analys visar intressant nog att anställda i små organisationer anger att organisationens uppdrag gör deras arbete mer motiverande än vad anställda i stora organisationer anger.

Ett annat resultat är att anställda i stor utsträckning är nöjda med hanteringen av information i sina organisationer. Drygt sju av tio anställda instämmer helt eller i hög grad att de fortlöpande får information som har med det egna arbetet att göra. En majoritet av de anställda anser vidare att deras arbetsplatser kännetecknas av en hög grad av självbestämmande. I linje med detta vill de allra flesta inte i högre grad än nu bestämma över sina egna arbeten eller vill ha fler rutiner och regler som stöd för sina arbeten.

Bilden av de anställdas upplevelse av delaktighet och det närmaste chefskapet i ideella organisationer behöver dock nyanseras. Det framkommer exempelvis att de anställda uppfattar sig som delaktiga i faktorer som rör deras egna arbeten. Däremot anger att de är mindre delaktiga i frågor som rör organisationens övergripande verksamhetsutveckling. När det gäller det närmaste ledarskapet anser de flesta anställda att organisationerna inte har för många chefsnivåer. Samtidigt anger en betydande andel av de anställda att det bara delvis stämmer att deras närmaste chef har tid att ge tillräckligt stöd till sina medarbetare eller att chefens ambition är att medarbetarnas självbestämmande ska öka. Att nämna här är att fler chefer som kan stödja anställda inte behöver innebära fler chefsnivåer.

Med hjälp av den statistiska analysen kunde vi slutligen konstatera att det finns starka samband mellan ledarskapsstrategiska faktorer och de anställdas engagemang och motivation. Anställda som i hög grad anser sig vara delaktiga i verksamheten säger också att de upplever sina arbeten som roliga och stimulerande, att de gärna arbetar extra när organisationen behöver det och att de tar egna initiativ för att förbättra verksamheten. Vi kunde därmed generellt styrka de samband som påvisats inom HR- och ledarskapslitteratur (se kapitel 1). Här gällde dock sambanden för anställda i en annan övergripande organisationstyp än företag, vilket i regel är det som undersökts tidigare.

### **Vilka är för- och nackdelarna med att arbeta i ideell sektor?**

En sammanställning av fördelar med att arbeta i ideell sektor i jämförelse med offentlig sektor och näringslivet uppvisar ett antal likheter och skillnader. Dessa resultat kan jämföras med tidigare forskning på området (se exempelvis Benz, 2005; Selander, 2015).

Fördelar med att arbeta i ideell sektor	Jämfört med företag	Jämfört med offentliga org.
Större frihet och flexibilitet	●	●
Mer meningsfullt, engagemang och värdegrund	●	●
Möjlighet att påverka utvecklingen		●
Mindre byråkrati		●
Annat än ekonomisk vinst viktigast	●	
Tryggare och mindre pressande arbetssituation	●	

Om vi börjar med likheterna visar det sig att anställda i civilsamhället anser att arbetet i ideell sektor präglas av 'större frihet och flexibilitet' samt att det är 'mer meningsfullt, med mer engagemang och med en tydligare värdegrund' än arbetet i *både* offentlig och privat sektor. När det gäller nackdelar visar det sig att anställda i civilsamhället anser att arbetet i ideell sektor präglas av 'sämre villkor' och 'sämre ekonomi' än arbetet i *både* offentlig och privat sektor.

Nackdelar med att arbeta i ideell sektor	Jämfört med företag	Jämfört med offentliga org.
Sämre lön och utvecklingsmöjligheter (m fl villkor)	●	●
Sämre ekonomi	●	●
Avsaknad av strukturer		●
För stort ansvar		●
Kompetensbrist	●	
Arbete och fritid flyter ihop	●	

Det finns också ett antal olikheter. Respondenterna anger att fördelar med arbetet i ideell sektor i jämförelse med offentlig sektor inkluderar 'möjligheter att påverka utvecklingen' och 'mindre byråkrati'. Fördelar med att arbeta i ideell sektor i jämförelse med privat sektor inkluderar att 'annat än ekonomisk vinst är viktigast' och en 'tryggare och mindre pressande arbetssituation'. Vidare anger respondenterna att nackdelar med arbetet i ideell sektor i jämförelse med offentlig sektor inkluderar 'avsaknad av strukturer' och 'för stort ansvarstagande'. Nackdelar med att arbeta i ideell sektor i jämförelse med privat sektor inkluderar 'kompetensbrist' och att 'arbete och fritid flyter ihop'.



# 7.

## Sammanfattning – många positiva resultat för sektorn, men också utmaningar

I denna undersökning har vår ambition varit att ta ett övergripande grepp om anställdas arbetsförhållanden i det svenska civilsamhället. Sammantaget är en stor del av resultaten positiva för sektorn och dess organisationer. Men det finns också resultat som pekar på utmaningar i det övergripande arbetet med att rekrytera, engagera och behålla anställda i det svenska civilsamhället. Nedan ger vi en avslutande sammanfattning av de för sektorn positiva resultaten och av resultaten som pekar på utmaningar.

### Många positiva resultat...

Denna undersökning har visat många positiva resultat för de anställda i civilsamhället, deras organisationer och för det svenska civilsamhället i stort. Som vi visat i detalj anger en stor majoritet av de som har deltagit i denna studie bland annat att de trivs med sina arbetsuppgifter, och att deras arbeten präglas av engagemang, delaktighet och meningsfullhet. Få pekar på motsatsen. Vidare har många tillsvidareanställningar, och nästan alla styrker att de i hög grad känner stolthet för den organisation där de arbetar.

Dessutom visar studiens statistiska analyser att det saknas empiriskt stöd för negativa föreställningar som förekommer i den allmänna debatten om hur det är att verka och arbeta i civilsamhället. Enligt studiens resultat har exempelvis anställda kvinnor varken sämre eller bättre lön än män inom sektorn, och kvinnor är i samma utsträckning chefer med personalansvar inom sektorn. Resultaten visar heller inget stöd för att anställda endast skulle vara intresserade av sin egen utveckling.

En övergripande fråga som undersökningen lyfter fram är strategiska ledarskapsdimensioner och deras betydelse för att attrahera, motivera och behålla anställda i ideella organisationer. Vi har kunnat visa på starka positiva samband mellan denna typ av dimensioner och de anställdas grad av engagemang, ansvarstagande och initiativtagande. Ledarskapsstrategiska inriktningar som hög grad av självbestämmande, informationsgivning och delaktighet har med andra ord stor positiv betydelse för både anställda och deras organisationer, och vi kan också konstatera att sådana arbetsförhållanden är utbredda inom sektorn.

Sammantaget är ovanstående generella arbetsförhållanden en stor tillgång för sektorn. Detta reflekteras också i de övergripande fördelar som anställda ser med att arbeta inom ideell sektor, jämfört med näringslivet och offentlig sektor. Inte minst den typ av djupare mening med arbetet som andra sektorer försöker skapa genom satsningar på CSR, hållbarhet och liknande (Jutterström 2017), verkar ingå som en närmast naturlig del i den ideella sektorn.

## Men också utmaningar

Ovanstående resultat innebär dock inte att utmaningar saknas, eller att sektorns organisationer och representanter kan slå sig till ro. Undersökningen indikerar flera utmaningar kring de anställdas arbetsförhållanden. En första utmaning är att i ökad utsträckning uppmärksamma den stora och växande gruppen anställda, och de många väsentliga aspekter av deras arbetsförhållanden, som långt ifrån alltid återkommer i samhällsdebatten eller den dagliga praktiken. Denna forskningsrapport utgör ett försök i den riktningen.

En andra utmaning är att även om en stor andel av de anställda anger att deras arbeten präglas av inte minst engagemang, delaktighet och meningsfullhet, finns det grupperingar som är mer missnöjda eller som kan ha sämre villkor (se kapitel 2 och 3). Till exempel anger ungefär var femte person att de endast delvis, i liten grad, eller inte alls håller med om att arbetet är roligt/stimulerande eller att de känner stolthet för den organisation där de arbetar. Till denna utmaning hör också de resultat som pekar på att många anställda anser att de i lägre grad är delaktiga i verksamhetens utveckling i stort samt anser att den närmaste chefens ledarskap behöver utvecklas (mer stöd och individanpassning). Vidare anger var tionde att de endast har en begränsad anställningstid, och att de inte får erbjudande om kompetensutveckling på sin arbetsplats. Var fjärde person anger att de får för lite kompetensutveckling. Mer än var tredje person instämmer endast delvis, i liten grad eller inte alls i att lokalerna och inredningen är trivsamt utformade. Värt att nämna är att dessa utmaningar var större i stora organisationer än i små, i undersökningen (se kapitel 5), något att uppmärksamma då många ideella organisationer har ambitionen att växa framöver – inte minst inom välfärdens kärna (skola, vård, omsorg).

En tredje utmaning kan utläsas i de negativa sidor anställda ser hos ideell sektor, jämfört med att arbeta inom näringslivet eller inom offentlig sektor. I enkäten kunde de anställda själva formulera sina svar om detta, och vi fann tydliga kategorier av svar (se kapitel 4). Jämfört med företag anger respondenterna i denna studie främst att ideell sektor har sämre lön och utvecklingsmöjligheter, sämre kompetens hos bland andra förtroendevalda, samt sämre ekonomiska resurser. Jämfört med offentlig sektor lyfter respondenterna främst fram sämre arbetsvillkor, en avsaknad av strukturer till stöd för arbetet, samt sämre ekonomi.

# 8.

## Referenser

- Andersson, Thomas & Tengblad, Stefan (2015). Medledarskap: Ledarskap som kollektiv initiativförmåga. I: Sten Jönsson & Lars Strannegård (Eds.), *Ledarskapsboken*. 2nd edn. Stockholm: Liber.
- Argyris, C. (1957). *Personality and Organization*. New York: Wiley.
- Argyris, C. (1954). *Integrating the Individual and the Organization*. New York: HarperCollins.
- Ariza-Montes, A., & Lucia-Casademunt, A. M. (2016). Nonprofit Versus For-Profit Organizations: A European Overview of Employees' Work Conditions. *Human Service Organizations: Management, Leadership & Governance*, 40(4), 334–351.
- Bassous, M. (2015). What are the Factors that Affect Worker Motivation in Faith-Based Nonprofit Organizations? *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 26(1), 355–381.
- Ben-Ner, A., & Ren, T. (2015). Comparing Workplace Organization Design Based on Form of Ownership: Nonprofit, For-Profit, and Local Government. *Nonprofit & Voluntary Sector Quarterly*, 44(2), 340–359.
- Benz, M. (2005). Not for the Profit, but for the Satisfaction? Evidence on Worker Well-Being in Non-Profit Firms. *Kyklos*, 58(2), 155–176.
- Binder, M. (2016). "...Do it with joy!" – Subjective well-being outcomes of working in non-profit organizations. *Journal of Economic Psychology*, 54, 64–84.
- Bolden, R., Hawkins, B. & Gosling, J. (2011). *Exploring Leadership: Individual, Organizational, and Societal Perspectives*. Oxford: Oxford University Press.
- Bolman, L. & Deal, T. (2013). *Reframing Organizations*. San Francisco: Wiley.
- Chum, A., Mook, L., Handy, F., Schugurensky, D., & Quarter, J. (2013). Degree and direction of paid employee/volunteer interchange in nonprofit organizations. *Nonprofit Management and Leadership*, 23(4), 409–426.
- Einarsson, T., & Hvenmark, J. (2012). Efter medlemskapet? Engagemang och föreningsliv för en ny tid (Vol. S. 71-92). *Civilsamhället i samhällskontraktet: En antologi om vad som står på spel 2012*.
- Graen G.B. & Uhl-Bien, M. (1995). Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. *The Leadership Quarterly*, 6 (1995), pp. 219-247
- Hamann, D. J., & Foster, N. T. (2014). An Exploration of Job Demands, Job Control, Stress, and Attitudes in Public, Nonprofit, and For-Profit Employees. *Review of Public Personnel Administration*, 34(4), 332–355.
- Herzberg, F. (1966). *Work and the Nature of Man*. Cleveland Ohio: World.
- Hvenmark, J. (2001). *Varför slocknar elden? Om utbrändhet bland chefer i ideell verksamhet*. Stockholm: Handelshögskolan i Stockholm.

- Jutterström, M. (2017). Sustainability – a popular management idea. In: Sustainable development and business. Kallifatides, Markus & Lerpold, Lin (eds). Stockholm School of Economics Institute for Research (SIR).
- Kameråde, D., & McKay, S. (2015). Is There a Subjective Well-Being Premium in Voluntary Sector Employment? *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 26(6), 2733–2754.
- Kosny, A., & MacEachen, E. (2010). Gendered, Invisible Work in Non-profit Social Service Organizations: Implications for Worker Health and Safety. *Gender, Work & Organization*, 17(4), 359–380.
- Lee, Y. J., & Brudney, J. L. (2015). Work-to-Society Spillover? Volunteering by Employees of Nonprofit Organizations. *Nonprofit Management and Leadership*, 26(1), 105–119.
- McGregor, D. (1960). *The Human Side of Enterprise*. New York: McGraw-Hill.
- Pfeffer, J. (1998). *The Human Equation: Building profits by Putting People First*. Boston. Harvard Business School Press.
- Pfeffer, J. (2007). *What Were They Thinking? Unconventional Wisdom About Management*. Boston. Harvard Business School Press.
- Rodwell, J. J., Noblet, A. J., Steane, P., Osborne, S., & Allisey, A. F. (2009). Investigating people management issues in a third sector health care organisation - an inductive approach. *Australian Journal of Advanced Nursing*, 27(2), 55–62.
- Ruuskanen, P, Selander, K, & Anttila, T. (2016). Third-sector job quality: evidence from Finland. *Employee Relations*, 38(4), 521–535.
- Salamon, L. M., & Anheier, H. K. (1997). *Defining the nonprofit sector: a cross-national analysis*. New York: Manchester University Press.
- SCB. (2016). *Det civila samhället 2014 - satelliträkensaper*. Stockholm: SCB.
- Selander, K. (2015). Work Engagement in the Third Sector. *Voluntas: International Journal of Voluntary & Nonprofit Organizations*, 26(4), 1391–1411.
- Selander, K., & Ruuskanen, P. (2016). Why do Third Sector Employees Intend to Remain or Leave their Workplace? *Nordic Journal of Working Life Studies*, 6(2), 81.
- Senge, P.M. (1990). *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*. New York: Doubleday.
- Särndal, Carl-Erik, Swensson, Bengt & Wretman, Jan Håkan (2003). *Model assisted survey sampling*. New York: Springer
- Unionen. (2016). *Anställd i civilsamhället - ett kall eller ett vanligt kneg?* Stockholm: Unionen.
- von Essen, J. (2010). *Det svenska civilsamhället: En introduktion*. Stockholm: Forum för frivilligt socialt arbete.
- von Essen, J., Jegermalm, M., & Svedberg, L. (2015). *Folk i rörelse: medborgerligt engagemang 1992-2014*. Stockholm: Institutionen för socialvetenskap, Ersta Sköndal högskola.
- Walk, M., Handy, F., & Schinnenburg, H. (2013). Expectations and Experiences of Young Employees: The Case of German Nonprofits. *Administration in Social Work*, 37(2), 133–146.
- Wijkström, F., & Lundström, T. (2002). *Den ideella sektorn. Organisationerna i det civila samhället*. Stockholm: Sober.

## Bilaga A: Metodbeskrivning

Då det saknas register över populationen anställda i civilsamhället valde vi en modell för genomförande där vi identifierade de anställda via de ideella organisationerna, det vill säga att organisationerna utgjorde urvalsobjekten. I ett första steg identifierades ideella organisationer med hjälp av ett stratifierat urval. Syftet med det urvalet var att uppnå en stor variation bland medverkande organisationer.

Följande kriterier utgjorde grund för urvalet:

- *Bransch. Vi ville undersöka om bransch påverkar anställdas villkor och attityder. Urvalet gjordes därför med hjälp av FN:s statistiksystem för satelliträkenskaper om icke-vinstdrivande organisationer, International Classification of Non Profit Organisations (ICNPO).*
- *Ekonomisk aktivitet. Studie avgränsades till ekonomiskt aktiva ideella organisationer med anställda. Enligt SCB:s räkenskaper fanns det knappt 240 000 ideella organisationer år 2014, varav dryga 90 000 var ekonomiskt aktiva. Med ekonomiskt aktiv menas bland annat här organisationer med intäkter, vissa tillgångar eller som utför köpta verksamheter (SCB, 2016).*

Det operationella föreningsurvalet genomfördes med hjälp av SCB:s företagsregister baserat på de 12 ICNPO-branscherna. För varje bransch eftersträvades en variation mellan:

- *Storlek, med en representativ fördelning mellan små organisationer (1-4 anställda och 5-9 anställda), mellanstora organisationer (10 – 49 anställda) och stora organisationer (50 eller fler anställda),*
- *Bransch, med en representativ fördelning mellan organisationer verksamma inom de 12 olika ICNPO-branscherna.*

Den använda urvalsmetoden var med andra ord ett så kallat stratifierat enstegsklusterurval, och där stratifieringen är genomförd efter antal anställda i organisationerna med uppdelningen enligt fyra strata (1-4, 5-9, 10-49, 50+ anställda). Allokeringen är gjord så att andelen anställda i ett stratum är samma i urvalet som i övriga populationen. I varje utvald organisation undersöktes alla anställda.

I det andra steget kontaktades de 286 utvalda organisationerna. Först via ett e-brev med information om studien och en inbjudan om att delta. Därefter kontaktades organisationerna per telefon. Medverkande organisationer uppmanades att skicka namn, funktionsbeskrivning och e-postadresser till organisationens samtliga anställda.

På grund av att vissa uppgifter i SCB:s register visade sig vara inaktuella, gjordes ett andra urval för att ersätta 17 organisationer som saknade anställda i stratum 1 och en organisation som skulle läggas ned i stratum 2. Dessutom ersattes 2 organisationer som valde att inte delta i stratum 4. Det andra urvalet gjordes på samma sätt som det första.

I det tredje steget skickades en enkät ut till alla anställda i de medverkande organisationerna. Med hjälp av SCB:s register uppskattar vi antalet anställda i urvalet till 2831 stycken. I tabellen nedan sammanställer vi svarsfrekvensen för medverkande organisationer och anställda i de fyra olika stratumen.

	Org. i urvalet	Medverkande org.	Anställda i urvalet	Enkät svar	Svarsfrekvens
1 - 4 anställda	175	35	298	56	19%
5 - 9 anställda	53	34	345	84	24%
10 - 40 anställda	48	33	960	252	26%
50 eller fler anställda	10	9	1228	342	28%
Totalt	286	111	2831	734	26%

Medverkan i studien var frivillig och enkätsvaren behandlades anonymt. Syftet var att få kunskap om de anställdas perspektiv. Respondenterna erbjöds ett incitament för att besvara enkäten i form av en trisslott.

I det fjärde steget analyserades resultaten från enkäten. I analysen sammanställdes de empiriska resultaten i första hand med hjälp av deskriptiv statistik. Vi undersökte också samband mellan olika faktorer, inklusive sammanhanget (till exempel storlek och geografisk hemvist för organisationen) och de anställdas demografiska egenskaper (som kön, ålder och utbildning) relation till de anställdas villkor och attityder. De statistiska sambanden undersöktes med hjälp av flera Rao-Scott  $\chi^2$ -test. Då ett stort antal test utfördes användes en relativt låg signifikansnivå på 0.01 för att undvika typ-1 fel.

# Bilaga B: Enkäten

## 1. Om din organisation

A. Antal anställda. (Ange ett alternativ.)

- 1-4
- 5-9
- 10-49
- 50 eller fler
- Vet ej/vill inte svara

B. Organisationens associationsform. (Ange ett alternativ.)

- Ideell förening
- Stiftelse
- Ekonomisk förening
- Registrerat trossamfund
- Kooperativ
- Aktiebolag
- Annan sorts organisation \_\_\_\_\_
- Vet ej/vill inte svara

C. Hur stor är orten där din organisation finns (din arbetsplats)?  
(Ange ett alternativ.)

- Färre än 5000 invånare
- 5 000 -20 000 invånare
- 20 001-50 000 invånare
- 50 001-300 000 invånare
- Fler än 300 000 invånare
- Vet ej/vill inte svara

D. Vilket år grundades organisationen? \_\_\_\_\_

E. Inom vilket område är din organisation huvudsakligen verksam i?  
(Du kan ange flera alternativ.)

- Rekreation och kultur (t ex idrottsföreningar)
- Utbildning och forskning
- Hälsa
- Social trygghet
- Miljö och djurskydd

- Bostäder, social och samhällelig utveckling
- Opinionsbildning och politik
- Utdelande stiftelser och insamlade verksamhet
- Internationell verksamhet
- Religiös verksamhet
- Bransch-/yrkesorganisation och fackföreningar
- Annat område \_\_\_\_\_
- Vet ej/vill inte svara

## 2. Några bakgrundsfrågor om dig

### A. Kön. (Ange ett alternativ.)

- Kvinna
- Man
- Annan könstillhörighet
- Vet ej/vill inte svara

### B. Vilket år föddes du? \_\_\_\_\_

### C. Vilken är den högsta utbildning du har slutfört? (Ange ett alternativ.)

- Grundskola eller folkskola
- Flickskola/Realskola
- Gymnasium
- Yrkeshögskola/Folkhögskola
- Examen från högskola/universitet
- Forskarutbildning från högskola/universitet
- Annan utbildning \_\_\_\_\_
- Vet ej/vill inte svara

### D. I vilket land är du uppvuxen (var har du bott största delen av din barndom)? (Ange ett alternativ.)

- Sverige
- Annat land \_\_\_\_\_
- Vet ej/vill inte svara

### E. Har du arbetat i andra sektorer än ideell sektor? (Du kan ange flera alternativ.)

- Offentlig sektor
- Näringslivet
- Annan sektor \_\_\_\_\_
- Endast arbetat inom ideell sektor
- Vet ej/vill inte svara

### 3. Din befattning i organisationen

#### A. Hur många år har du arbetat i organisationen?

- 0 – 1 år
- 2 – 5 år
- 6 – 10 år
- 11 – 20 år
- 21 – 30 år
- Över 30 år
- Vet ej/vill inte svara

#### B. Vilken roll har du främst i organisationen nu?

(Du kan ange fler än ett alternativ.)

- Administratör (t ex ekonomiassistent, personalassistent, receptionist etc)
- Expert inom kärnverksamheten (t ex sjuksköterska, pedagog etc)
- Expert som understödjer kärnverksamheten (t ex it-sakkunnig, jurist etc)
- Chef med personalansvar
- Chef utan personalansvar
- Annan befattning \_\_\_\_\_
- Vet ej/vill inte svara

#### C. Är du tillsvidareanställd ("fast anställd") eller anställd en begränsad period?

(Ange ett alternativ.)

- Tillsvidareanställd
- Begränsad anställningstid (t ex projektanställd, vikariat)
- Vet ej/vill inte svara

#### D. Är du heltids- eller deltidsanställd? (Ange ett alternativ.)

- Heltid
- Deltid, ungefärlig % av heltid: \_\_\_\_\_
- Vet ej/vill inte svara

#### E. Hur mycket tjänar du i månaden? (Ange ett alternativ.)

- Upp till 16 500
- 16 501 – 20 000
- 20 001 – 25 000
- 25 001 – 30 000
- 30 001 – 35 000
- 35 001 – 40 000
- 40 001 – 45 000

- 45 001 – 50 000
- 50 001 – 55 000
- 55 001 – 60 000
- 60 000 eller mer
- Vet ej/vill inte svara

F. Förutom din anställning, är du i samma organisation också...  
(Du kan ange flera alternativ.)

- Medlem
- Förtroendevald
- Frivillig
- Inget av ovanstående
- Vet ej/vill inte svara

G. Min närmaste chef är... (Ange ett alternativ.)

- Anställd
- Avlönad förtroendevald
- Oavlönad förtroendevald
- Annat \_\_\_\_\_
- Vet ej/vill inte svara

#### 4. Kompetensutveckling (kurser och liknande)

A. Får du erbjudande om att delta i kompetensutveckling på din arbetsplats? (Ange ett alternativ.)

- Ja
- Nej
- Vet ej/vill inte svara

B. Vilken sorts kompetensutveckling får du?

- Kurser på arbetsplatsen
- Kurser av privata aktörer utanför arbetsplatsen
- Kurser av ideella aktörer utanför arbetsplatsen
- Kurser inom det offentliga utbildningssystemet
- Egenstudier
- Kompetensutveckling genom att 'gå bredvid' och lära
- Annan kompetensutveckling \_\_\_\_\_
- Vet ej/vill inte svara

C. Vad tycker du om mängden kompetensutveckling?

- Jag får för lite kompetensutveckling
- Jag får lagom med kompetensutveckling
- Jag får för mycket kompetensutveckling
- Vet ej/vill inte svara

5. Om ditt arbete

Du kommer nu att få ett antal påståenden som har med ditt arbete att göra. Ange i vilken utsträckning du tycker att de stämmer.

	Stämmer inte alls	Stämmer i viss utsträckning	Stämmer helt	Vet ej/vill inte svara
Mitt arbete känns meningsfullt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mitt arbete är roligt/stimulerande	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mitt arbete ger mig meriter och kontakter	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Jag lär mig nya saker och utvecklas genom mitt arbete.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mitt arbete ger mig social gemenskap	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Jag gör nytta för andra genom mitt arbete	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Jag känner stolthet för den organisation där jag arbetar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Organisationens uppdrag gör mitt arbete mer motiverande	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Att jobba i ideell sektor gör mitt arbete mer motiverande	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Jag tar egna initiativ för att förbättra verksamheten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Jag arbetar gärna extra när organisationen behöver det	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Jag trivs på min arbetsplats	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## B. Arbetsplatsens funktion, säkerhet och estetik

	Stämmer inte alls	Stämmer i viss utsträckning	Stämmer helt	Vet ej/vill inte svara
Lokaler och utrustning som jag använder i arbetet fungerar bra	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Lokaler och utrustning på min arbetsplats fungerar säkert.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Lokalerna och inredningen på min arbetsplats är trivsamt och vackert.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Lokalerna och utrustningen påverkar i stor utsträckning hur jag trivs på arbetsplatsen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Jag utför mitt arbete utanför den ordinarie arbetsplatsen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## C. Information

	Stämmer inte alls	Stämmer i viss utsträckning	Stämmer helt	Vet ej/vill inte svara
Jag får fortlöpande information om hur verksamheten fungerar och förändras	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Jag får tillräckligt med information om verksamhetsförändringar i stort	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Jag informeras fortlöpande om sådant som direkt har med mitt eget arbete att göra.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Jag får tillräckligt med information om sådant som påverkar mitt eget arbete	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

### D. Grad av självbestämmande

	Stämmer inte alls	Stämmer i viss utsträckning	Stämmer helt	Vet ej/vill inte svara
Jag kan i stor utsträckning utforma mitt arbete själv	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Min arbetsplats kännetecknas generellt av delegering och förtroende, snarare än detaljstyrning.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Jag vill i högre grad än nu bestämma över mitt eget arbete	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Jag vill ha fler regler och rutiner som stöd för mitt arbete	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

### E. Delaktighet

	Stämmer inte alls	Stämmer i viss utsträckning	Stämmer helt	Vet ej/vill inte svara
Jag får information om de övergripande frågor som diskuteras i organisationen, innan beslut fattats	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Jag bjuds in att delta i möten om frågor som direkt rör mitt arbete.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Jag bjuds in att delta i möten om frågor som rör verksamhetens utveckling i stort.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Personer i ledande ställning frågar mig vad jag tycker i ärenden som direkt påverkar mitt arbete	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Personer i ledande ställning frågar mig vad jag tycker i ärenden som påverkar verksamheten i stort.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Jag får ett positivt bemötande om jag kommer med förslag om hur verksamheten kan förbättras.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Jag känner mig delaktig i verksamhetens utveckling.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## F. Arbetstid

	Stämmer inte alls	Stämmer i viss utsträckning	Stämmer helt	Vet ej/vill inte svara
Jag förväntas utföra arbete under kvällar och helger	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Jag förväntas vara tillgänglig för arbete utanför ordinarie arbetstid	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Jag har en god balans mellan arbete och fritid	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Jag utför mina arbetsuppgifter under arbetstid	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## G. Ledarskapet i din organisation

	Stämmer inte alls	Stämmer i viss utsträckning	Stämmer helt	Vet ej/vill inte svara
Min närmaste chef har tid att ge tillräckligt stöd till sina medarbetare	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Min närmsta chef anpassar sitt arbete efter medarbetarnas olika behov	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Min närmsta chefs ambition är att mitt självbestämmande ska öka.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Min organisation har för många chefsnivåer	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## H. Anställda och frivilliga

	Stämmer inte alls	Stämmer i viss utsträckning	Stämmer helt	Vet ej/vill inte svara
Det finns ett överlapp mellan anställda och frivilligas arbete i min organisation	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**6. Att arbeta i ideell sektor i jämförelse med näringslivet eller offentlig sektor**

A. Ser du några speciella fördelar eller nackdelar med att arbeta i ideell sektor, jämfört med i **näringslivet**?

**Fördelar:**

---

---

---

---

---

**Nackdelar:**

---

---

---

---

---

B. Ser du några speciella fördelar och/eller nackdelar med att arbeta i ideell sektor, jämfört med i **offentlig sektor**?

**Fördelar:**

---

---

---

---

---

**Nackdelar:**

---

---

---

---

---



