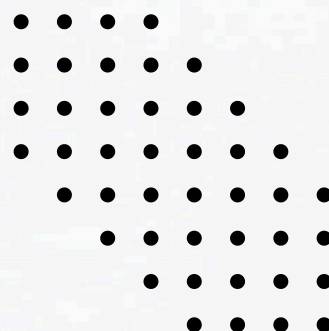




Från administration till ideologi?

Tidigare forskning om att strategiskt styra och leda anställda
i ideella organisationer

Ola Segnestam Larsson



Från administration till ideologi?

FORSKNING OM ATT STRATEGISKT STYRA
OCH LEDA ANSTÄLLDA I IDEELLA
ORGANISATIONER I SVERIGE



Bräcke
Diakoni

Fremia



IDEELL
ARENA



Skao
Svenska kyrkans
arbetsgivarorganisation



SVENSKA SÄLLSKAPET
FÖR NYKTERHET OCH FOLKBILDNING



I korthet

Denna rapport går igenom tidigare forskning om att strategiskt styra och leda anställda i ideella organisationer. I litteraturen går det att finna många och delvis överlappande synsätt på vad att strategiskt styra och leda anställda skulle kunna vara. Med att strategiskt styra och leda anställda menas här *att styrningen och ledningen tar hänsyn till både humankapitalet och organisationens uppdrag för att uppnå i förväg uppställda målsättningar*.

Tidig forskning om att styra och leda anställda tenderade att fokusera på enskilda satsningar, som medarbetarsamtal eller kompetensutveckling. Från att fokusera på enskilda satsningar började forskarna alltmer att studera i vilken grad de olika delar av styrningen och ledningen av anställda hängde samman med varandra. De var också intresserade av i vilken grad uppdraget och styrningen och ledningen av anställda var anpassade till varandra.

Den tidiga forskningen om att strategiskt styra och leda utforskade också i vilken grad styrningen och ledningen av anställda var kontextuell. Det kontextuella synsättet öppnade för att styrningen och ledningen kan skilja sig åt mellan typer av organisationer. Det vill säga att styrningen och ledningen av anställda påverkas av exempelvis en ideell, offentlig eller privat kontext och logik. Att strategiskt styra och leda anställda behöver enligt detta perspektiv ta hänsyn till de unika förutsättningar som finns i ideella organisationer, inklusive uppdragets karaktär, förekomsten av frivilligt arbete och de anställdas drivkrafter.

Två forskare introducerade år 2010 ett ramverk för att lyfta fram olika sätt att strategiskt styra och leda anställda i ideella organisationer. Ramverket använder definitionen ovan och bildar en typologi av fyra idealtyper av att styra och leda anställda i ideella organisationer:

- En administrativ styrning och ledning kännetecknar organisationer med ett begränsat fokus på uppdraget och humankapitalet.
- Den motiverande styrningen och ledningen formas främst av de anställdas drivkrafter och behov.
- Den uppdragsfokuserade styrningen och ledningen fokuserar främst på organisationens ideologi, uppdrag och krav från interna och externa intressenter.
- En ideologisk styrning och ledning utvecklar de anställdas kompetens som en del av det strategiska arbetet och för att uppfylla uppdraget.

I rapporten presenteras en översikt av fallstudier och litteraturöversikter som har genomförts med ramverket som verktyg.

I litteraturen förs också ett samtal om trender och förändringar i den strategiska styrningen och ledningen av anställda. Några forskare menar exempelvis att en hybridstyrning av anställda håller på att formas i civilsamhället. Med hybridstyrning menar forskarna att den strategiska styrningen och ledningen av anställda blandar modeller och verktyg från olika kontexter och typer av organisationer.

Forskarna diskuterar också frågor och områden för framtida forskning, inklusive behovet av studier av de anställdas perspektiv på den strategiska styrningen och ledningen. Det behövs också mer forskning om relationen mellan den strategiska styrningen och ledningen av anställda och resultat som uppdrags- och måluppfyllelse och de anställdas välbefinnande.

Om projektet "Från administration till ideologi?"

I syfte att utveckla kunskapen om den strategiska styrningen och ledarskapet av anställda i den ideella sektorn genomför en grupp aktörer i civilsamhället och Marie Cederschiöld högskola ett forskningsprojekt, kallat "Från administration till ideologi? Forskning om strategisk styrning och ledarskap av anställda i ideella organisationer i Sverige."

Antalet anställda i civilsamhället ökar och är därmed en viktig resurs, men också en tilltagande maktfaktor. Därutöver finns det utmaningar i att balansera organisationernas uppdrag med ändrade förutsättningar och villkor för anställda. Då forskningen och den systematiserade kunskapen är begränsad, både i Sverige och internationellt, genomförs ett forskningsprojekt för att stärka den strategiska styrningen och ledarskapet i den ideella sektorn.

Forskningsfrågor

- Vad kännetecknar det strategiska ledarskapet av anställda i det svenska civilsamhället?
- Vilka likheter och skillnader finns det mellan olika typer av ideella organisationer samt mellan ideella, offentliga och privata organisationer?
- Vad bör göras för att utveckla det strategiska ledarskapet av anställda i det svenska civilsamhället?

Projektet genomförs genom samverkan mellan följande aktörer:

- Arbetsgivaralliansen,
- Bräcke Diakoni,
- Fremia,
- Ideell Arena,
- Svenska kyrkans arbetsgivarorganisation,
- Svenska sällskapet för nykterhet och folkbildning och
- Marie Cederschiöld högskola

Inom ramen för projektet kommer en rad rapporter och seminarier att produceras och arrangeras.

Vill du veta mer om projektet? Kontakta Ola Segnestam Larsson (Ola.Segnestam-Larsson@mchs.se) eller maila info@ideellarena.s

Innehåll

OM PROJEKTET "FRÅN ADMINISTRATION TILL IDEOLOGI?"	7
INTRODUKTION	11
Att strategiskt styra och leda anställda	12
Tidig forskning	13
Unika förutsättningar i ideella organisationer	14
Teser om den strategiska styrningen och ledningen	14
Ett teoretiskt ramverk	15
FALLSTUDIER	17
Den administrativa styrningen och ledningen	17
Den motiverande styrningen och ledningen	18
Den uppdragsfokuserade styrningen och ledningen	19
Den ideologiska styrningen och ledningen	20
TENDENSER I OCH FRAMTIDA FORSKNING	22
Från idealtyper till en hybridstyrning och ledning?	22
Färre studier av implementering och de anställdas uppfattning	22
Tvetydiga resultat	23
APPENDIX: METOD OCH MATERIAL	24
REFERENSER	26

Introduktion

[L]eaders in the nonprofit sector [...] have begun to realize that “doing good” is not good enough [...]. Within this context, there have been strong pressures on nonprofit managers to re-evaluate their human resources management (HRM) approaches and to integrate HRM with the missions of their organizations in a strategic manner. Accordingly, growing scholarly attention has been paid to strategic HRM in nonprofit organizations [...].¹

En ledare med personalansvar i det svenska civilsamhället skulle antagligen understryka att de anställda hör till en av organisationens viktigaste resurser. Vissa ledare skulle kanske till och med se de anställda som viktigare än organisationens uppdrag, medlemmar eller rykte.

Detta är knappast förvånande med tanke på att många ideella organisationer bygger på de anställdas kunskap och erfarenheter och att vissa av organisationerna erbjuder personalintensiva aktiviteter. Att styra och leda anställda i en ideell organisation borde med andra ord vara en central del av den strategiska styrningen och ledningen.

Som kontrast visar forskning att de anställdas väl och ve oftast hanteras av en separat del av organisationen.² Eller att uppgifter som att rekrytera, organisera, utveckla och avveckla anställda till och med hamnar på de anställda själva – om organisationen är tillräckligt liten.³ Till detta kommer att styrningen och ledningen av anställda sällan kopplas till organisationens uppdrag.⁴

Bristen på en strategisk styrning och ledning av anställda förvärras av de utmaningar som de ideella organisationerna möter.⁵ Det kan handla om en ökad konkurrens, tilltagande behov i samhället och/eller nya krav från medlemmar, givare och myndigheter.

Den strategiska styrningen och ledningen av anställda skulle kunna spela en central roll i att hantera dessa utmaningar. Denna typ av styrning och ledning kan till exempel innebära att rekrytera rätt medarbetare, utveckla de anställdas kompetens och att förvärva och implementera kunskap om att leda anställda i linje med strategier, uppdrag och de anställdas egna drivkrafter och behov.

För att sammanställa vad vi vet om den strategiska styrningen och ledningen av anställda i ideella organisationer går denna rapport igenom och presenterar resultaten av en översikt av tidigare forskning. Ambitionerna med rapporten är att skapa en gemensam utgångspunkt för samtal, diskussion och utveckling samt att lägga grunden för kommande delar i forskningsprojektet ”Från administration till ideologi?”⁶

¹ Guo m.fl. 2011

² Ridder och Baluch 2017

³ Chang, Huang, och Kuo 2015; Kelliher och Parry 2011; Cortis och Eastman 2015; Froelich, McKee, och Rathge 2011; Mastracci och Herring 2010

⁴ Ridder, Baluch, och Piening 2012

⁵ Ridder, Piening, och Baluch 2012; Walk, Schinnenburg, och Handy 2014

⁶ Forskningsprojektet fokuserar på att strategiskt styra och leda anställda i ideella organisationer i Sverige, pågår under perioden 2023–2026 och genomförs i ett samarbete mellan Arbetsgivaralliansen, Bräcke Diakoni, Fremia, Ideell Arena, Svenska kyrkans arbetsgivarorganisation, Svenska sällskapet för nykterhet och folkbildning och Marie Cederschiöld högskola.

Att strategiskt styra och leda anställda

I litteraturen går det att finna många och delvis överlappande synsätt på vad en strategisk styrning och ledning av anställda skulle kunna vara.⁷ (Med strategi menas här en idé, ett perspektiv, en plan eller en process för hur en organisations i förväg uppställda målsättningar ska uppnås.)⁸ Det går att dela in synsätten på vad en strategisk styrning och ledning av anställda skulle kunna vara i två perspektiv.⁹

Det första perspektivet berör oftast organisationens uppdrag, ändamål och värderingar. Vilket uppdrag har organisationen och hur bidrar de anställda till att uppnå organisationens uppdrag? Detta perspektiv utgår ifrån att uppdraget för en organisation bör och ska ha en påverkan på styrningen och ledningen av de anställda.¹⁰ Vidare bör styrningen och ledningen av anställda underordnas organisationens uppdrag.¹¹ Till exempel ska styrningen och ledningen av anställda formas av organisationens ideologi, värderingar och uppdrag.

I en artikel i litteraturen kallas det första perspektivet för ”mission-driven human resource practices”:

[W]e introduce the concept of mission-driven human resource practices – defined as internally consistent HR practices designed to attract, develop and retain volunteers, and motivate their commitment to the organization’s mission. Further, we theorize that mission-driven human resource practices nurture an inclusive climate [...].¹²

Det andra perspektivet fokuserar mer på de anställda som organisationens viktigaste resurs. Vilka drivkrafter och kompetenser har de anställda och hur kan organisationen rekrytera, utveckla och behålla de anställda? Det resursbaserade perspektivet utgår ifrån att organisationer måste vårda sina resurser väl. En av de viktigaste resurserna för en organisation är följaktligen de anställda.

The [resource-based view] RBV states that firms achieve competitive advantage by acquiring, developing, and combining organizational, structural, financial, and particularly human resources in ways that create value and are difficult for competitors to imitate [...]. HR practices can provide a source of sustained competitive advantage [...].¹³

I den resursbaserade styrningen och ledningen utgår, formas och underordnas organisationens uppdrag av de anställda och deras drivkrafter och behov.

I litteraturen finns det försök att förena dessa två perspektiv i en samlad definition. Med en strategisk styrning och ledning av anställda menas då *en styrning och ledning som tar hänsyn till både humankapitalet och organisationens uppdrag* för att uppnå i förväg uppställda målsättningar.¹⁴ Denna rapport ansluter sig till denna definition av den strategiska styrningen och ledningen av anställda i ideella organisationer.

Utifrån definitionen går det också att diskutera vad som *inte* är att strategiskt styra och leda anställda. Till att börja med skulle den styrning och ledning av anställda som har ett begränsat

⁷ Denna rapport fokuserar på den strategiska styrningen och ledningen av anställda. I litteraturen uppmärksammas också ett mikro- såväl som ett internationellt ledarskap av anställda Lengnick-Hall m.fl. 2009.

⁸ Strategi är ett mångtydigt begrepp med en lång idéhistoria och som används och har använts i olika sammanhang, inklusive militära, politiska och organisatoriska. Se till exempel Heuser 2010; Freedman 2015.

⁹ Ridder och Baluch 2017

¹⁰ Patrick M. Wright och Snell 1998; P. M. Wright, Snell, och Dyer 2005

¹¹ P. M. Wright, Snell, och Dyer 2005

¹² Akinlade och Shalack 2017

¹³ Ridder, Piening, och Baluch 2012

¹⁴ A.M. Baluch och Ridder 2021; Wright, P. M. och McMahan, G. C. 1992

fokus på uppdraget och/eller de anställdas drivkrafter, kompetenser och motiv exkluderas. Vidare skulle också den styrning och ledning av anställda utgå som inte sker i relation till organisationens i förväg uppställda målsättningar.

Tidig forskning

Tidig forskning om att styra och leda anställda tenderade i allmänhet att fokusera på enskilda strategiska satsningar.¹⁵ Med tidig forskning menas här forskning fram till och med cirka millennieskiftet. Det kunde handla om interna karriärmöjligheter, formella kompetenssystem, anställningssäkerhet, utvärderingsinstrument och delaktighet.¹⁶ Forskning i denna anda kunde visa att organisationer som satsade på sina anställda hade större chanser att nå sina mål.¹⁷ Att satsa på sina anställda var därmed en strategiskt viktig process.

Utifrån ett mer systematiskt perspektiv gick forskarna från att studera enskilda satsningar till att undersöka i vilken grad de olika satsningarna av styrning och ledning av anställda hängde samman med varandra. Detta kallas för ett horisontellt perspektiv och där en horisontell passform anses vara både strategiskt viktig och eftersträvansvärd.

Den horisontella dimensionen uppmärksammar att styrningen och ledningen av anställda består av olika delar – principer, policies och praktiker – som måste fogas samman och stödja varandra för att uppnå organisationens mål.¹⁸ Det finns forskning från andra sektorer som visar att en högre grad av horisontell passform leder till bättre resultat och måluppfyllelse.¹⁹

Den horisontella passformen kompletterades med forskning om en vertikal passform. Det som forskarna då undersöker är i vilken grad uppdraget, styrningen och ledningen av anställda är anpassade till varandra. Forskning om den vertikala passformen har en nära relation till definitionen ovan som anger att en strategisk styrning och ledning tar hänsyn till både humankapital och organisationens uppdrag för att uppnå en organisations i förväg uppställda målsättningar.²⁰

Den tidiga forskningen om den strategiska styrningen och ledningen utforskade också i vilken grad styrningen och ledningen av anställda var universella eller kontextuella.²¹ Det universella synsättet betonar att vissa satsningar alltid är bättre än andra och därmed borde utgöra 'best practice'. Det vill säga att dessa satsningar borde genomsyra alla organisationer.

Det kontextuella synsättet anger i stället att styrningen och ledningen av anställda måste anpassas till den enskilda organisationen, inklusive organisationens mål och strategier. Forskning visar att graden av anpassning och hur väl styrningen och ledningen av anställda passar organisationens andra delar har betydelse för måluppfyllelse och ledarskapet av anställda.²²

¹⁵ Guo m.fl. 2011

¹⁶ Delery och Doty 1996

¹⁷ Daley, Vasu, och Weinstein 2002

¹⁸ Guest 1997

¹⁹ Jiang m.fl. 2012; Gooderham, Parry, och Ringdal 2014

²⁰ A.M. Baluch och Ridder 2021; Wright, P. M. och McMahan, G. C. 1992

²¹ Delery och Doty 1996

²² Kunle Akingbola 2013

Unika förutsättningar i ideella organisationer

Det kontextuella synsättet öppnar för att styrning och ledning kan skilja sig åt mellan typer av organisationer. Det vill säga att styrning och ledning av anställda påverkas av exempelvis en ideell, offentlig eller privat kontext och logik. Den strategiska styrningen och ledningen av anställda behöver enligt detta perspektiv ta hänsyn till de unika förutsättningar som finns i ideella organisationer.

Dessa unika förutsättningar skulle kunna handla om uppdragets karaktär, förekomsten av frivilligt arbete och de anställdas drivkrafter.²³

First, voluntary sector organisations are likely to have a strong value orientation linked to the organisation's mission, which will inform the approach to managing people [...]. Second, managers in this sector are often accountable to a number of different stakeholders with potentially conflicting interests [...]. Third, people attracted to work for voluntary sector organisations frequently have a commitment to the mission [...].²⁴

Forskare i denna tradition menar följaktligen att dessa förutsättningar påverkar och bör forma den strategiska styrningen och ledningen av anställda. Det är också dessa förutsättningar som leder till en unik strategisk styrning och ledning i ideella organisationer i jämförelse med den styrning och ledning som finns i offentliga och privata organisationer.²⁵

Till exempel tyder forskning på att anställda i ideella organisationer har andra behov.²⁶ Detta som en följd av skillnader i personlighetsdrag, värderingar och motiv.²⁷ De anställda motiveras också av andra värden än pengar.

Just lön och pengars status i ideella organisationer är något som intresserar forskare. Viss forskning indikerar att löner i ideella organisationer är lika med eller till och med högre än i andra typer av organisationer.²⁸ Andra studier visar att lönerna är lägre.²⁹

En möjlig förklaring till just lägre löner skulle kunna vara att anställda närmar sig arbete som en gåva. Det vill säga att anställda accepterar en lägre lön som en form av uppoffring för den högre sakens skull. En annan förklaring är att ideella organisationer använder lägre löner som ett sätt att säkerställa personalens lämplighet och lojalitet med uppdraget.

En tredje förklaring till löneskillnader utgår i stället ifrån de unika förutsättningar som finns i de ideella organisationerna och de arbeten som finns där.³⁰ Ideella organisationer och arbeten kan exempelvis vara belägna i mer lågavlönade branscher.

Teser om den strategiska styrningen och ledningen

Vad skulle då de unika förutsättningarna kunna få för konsekvenser för den strategiska styrningen och ledningen? I början av 2010-talet formulerades ett antal hypoteser om den strategiska styrningen och ledningen i ideella organisationer i ett par artiklar.³¹

²³ Rothschild och Stephenson Jr 2009; Boezeman och Ellemers 2007

²⁴ Kelliher och Parry 2011

²⁵ Ridder, Piening, och Baluch 2012; Borzaga och Tortia 2006; Akinlade och Shalack 2017

²⁶ Rawls, Ullrich, och Nelson Jr 1975

²⁷ Carlo Borzaga 2006

²⁸ Salamon och Dewees 2002

²⁹ Handy och Katz 1998; Nickson m.fl. 2008

³⁰ Ruhm och Borkoski 2003

³¹ Guo m.fl. 2011; Kunle Akingbola 2013

Till exempel ansågs strategisk styrning och ledning vara mer förekommande i större organisationer och organisationer med offentlig finansiering.³² Med större organisationer menas i detta sammanhang organisationer med relativt fler antal anställda. Däremot skulle en strategisk styrning och ledning vara mindre förekommande i organisationer med medlemskap i förbund, paraply- och federativa organisationer.

Andra hypoteser inkluderade att mindre bemedlade organisationer i högre grad skulle använda icke-monetära medel för att attrahera och utveckla de anställda.³³ Vidare skulle ideella organisationer med många finansieringskällor kännetecknas av en sämre horisontell passform av sin styrning och ledning av anställda. Slutligen borde organisationer i samma stadie av livscykelns anamma liknande sätt att styra och leda anställda.

En av artiklarna testade hypoteserna i en enkät med mer än 200 amerikanska organisationer.³⁴ Resultaten visade att organisationer som är större i storlek verkar vara mer benägna utveckla sin strategiska styrning och ledning. Däremot var lokala föreningar i förbund, paraply- och federativa organisationer mindre benägna att utveckla sin strategiska styrning och ledning av anställda. Till detta kom empiriska resultat som att yngre organisationer, utbildningsorganisationer och organisationer utan dedikerad HR-personal var mer benägna att utveckla sin strategiska styrning och ledning.

En viktig slutsats från tidiga perspektiv på att styra och leda anställda i ideella organisationer är att skillnader i perspektiv och humankapitalet kan leda till olika strategier och metoder för att styra och leda anställda. Detta bör sedan kombineras med de unika förutsättningar som finns i ideella organisationer.

Ett teoretiskt ramverk

Två forskare introducerade år 2010 ett ramverk för att belysa förekomsten av olika typer av att strategiskt styra och leda av anställda i ideella organisationer. Ramverket använder definitionen av strategisk styrning och ledning ovan³⁵ och bildar en typologi av fyra typer av strategisk styrning och ledning av anställda i ideella organisationer.³⁶

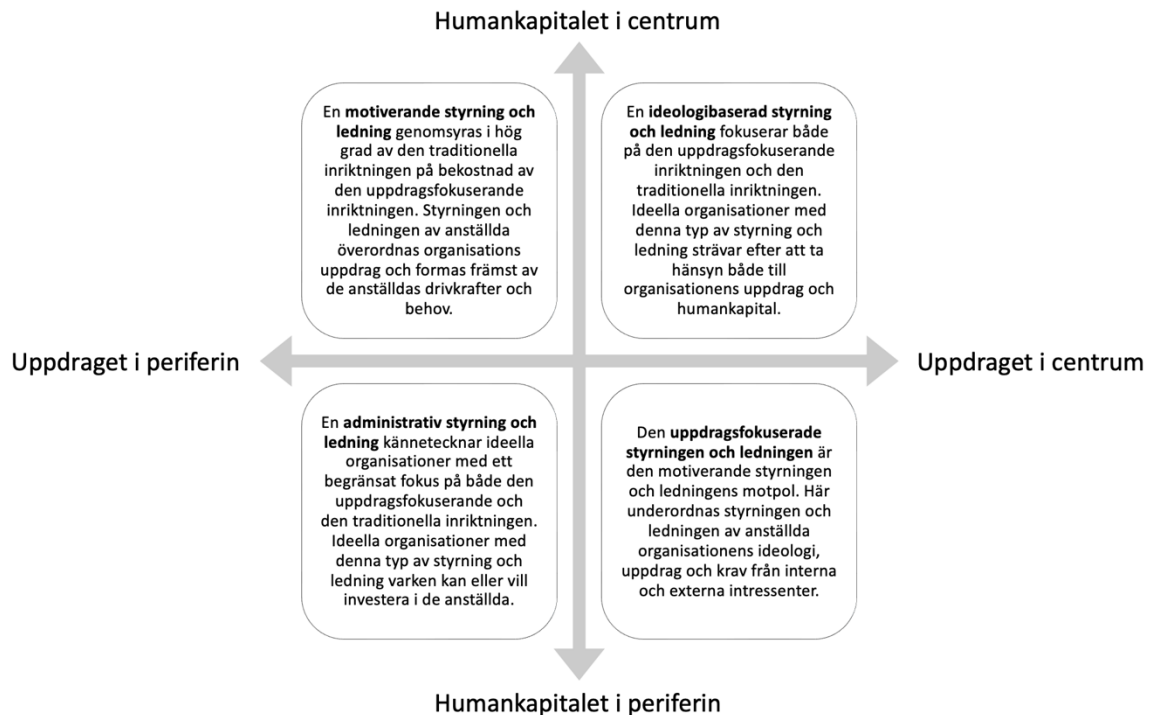
³² Guo m.fl. 2011

³³ Kunle Akingbola 2013

³⁴ Guo m.fl. 2011

³⁵ Ridder och McCandless 2010

³⁶ Ramverket har anpassats till en svensk kontext och språkbruk.



Ramverket utgår ifrån tre grundantaganden. Den första är att den strategiska styrningen och ledningen av anställda i ideella organisationer främst bygger på en organisations förhållande till sitt uppdrag och humankapital. Det andra antagandet är att den strategiska styrningen och ledningen av anställda varierar mellan å ena sidan en stark koppling till antingen eller både uppdraget och humankapitalet, och å andra sidan, mellan en svag koppling till antingen eller både uppdraget och humankapitalet. Det tredje antagandet är att de två dimensionerna inte är ömsesidigt uteslutande.

Fallstudier

Fallstudier och litteraturöversikter har genomförts med ramverket som verktyg.³⁷ Flera av fallstudierna går att gruppera utifrån typologin med de fyra idealtyperna av strategisk styrning och ledning av anställda i ideella organisationer. Det finns också två studier som specifikt har samlat in empiri med stöd i det teoretiska ramverket.³⁸ En av studierna har undersökt flera ideella organisationer medan den andra undersöker ramverket i en intervjustudie av en stor ideell organisation.

Den administrativa styrningen och ledningen

Ramverket ovan anger att en administrativ styrning och ledning kännetecknar ideella organisationer med ett begränsat fokus på både den uppdragsfokuserande och den traditionella inriktningen.

This category [...] is characterized through a lack of professionalism and the absence of a long-term perspective; nonprofits that fall into this category are less willing or able to invest in the potential of their employees and often tend to imitate HR practices from the for-profit context without adapting them to their specific context [...], and employees are merely regarded as costs that have to be minimized [...].³⁹

Ideella organisationer med denna typ av styrning och ledning varken kan eller vill investera i de anställda. De anställda ses som en kostnad och en kostnad som måste minimeras.

Flera fallstudier av styrningen och ledning av anställda i ideella organisationer skulle kunna kategoriseras som administrativ.⁴⁰ Till exempel visar en studie av små och medelstora ideella organisationer verksamma inom social omsorg att styrningen och ledningen av anställda var utvecklad.⁴¹

These studies confirm the overall diagnosis that the HR function in NPOs is more or less ad hoc and reactive. These practices represent a bureaucratic approach to HRM and a short-term response to external changes, reflecting the imbalance of strategic and noncore HR functions [...]. Organizational capacity remains underdeveloped due to insufficient skilled and experienced staff [...].⁴²

Andra studier visar att modeller och processer för styrningen och ledningen av anställda är marginellt anpassade till de ideella organisationernas förutsättningar, behov och verksamhet.⁴³ Det finns också fallstudier av hur metoder för att styra och leda anställda verkar vara hämtade från privata eller offentliga organisationer utan att ta hänsyn till organisationens uppdrag eller de anställdas behov.⁴⁴

³⁷ Kellner, Townsend, och Wilkinson 2017; Valeau 2015; Walk, Handy, och Schinnenburg 2013; Kelliher och Parry 2011; A.M. Baluch och Ridder 2021

³⁸ Ridder och Baluch 2017

³⁹ Walk, Schinnenburg, och Handy 2014

⁴⁰ Chang, Huang, och Kuo 2015; Kelliher och Parry 2011; Cortis och Eastman 2015; Froelich, McKee, och Rathge 2011; Mastracci och Herring 2010

⁴¹ Ban, Drahnak-Faller, och Towers 2003

⁴² A.M. Baluch och Ridder 2021

⁴³ Chang, Huang, och Kuo 2015; K. Akingbola 2006

⁴⁴ Parry m.fl. 2005

Vidare får den administrativa styrningen och ledningen konsekvenser för de anställda.⁴⁵ I forskningen finns studier som lyfter fram arbetsvillkoren för anställda i denna typ av organisationer, till exempel när det gäller löner, kompetensutveckling och arbetstid. I en studie av ideella, privata och offentliga välfärdsleverantörer framkom till exempel att grundläggande arbetsvillkor saknades, delvis som en följd av de avtal som kringgärdade verksamheten.⁴⁶

Även om den administrativa styrningen och ledningen omfattar grundläggande funktioner som anställningskontrakt, villkor och relationer mellan fack och arbetsgivare, visar en studie av flera organisationer att de anställda fortfarande ses som en kostnad.⁴⁷

I en fallstudie av en organisation framkom en slående skillnad mellan chefers och anställdas uppfattning om ersättningsnivåer i den administrativa styrningen.⁴⁸ De anställda var missnöjda medan arbetsgivarna uppfattade nivåerna som rättvisa. I samma organisation var korttidskontrakt och kostnadsbesparingar vanligt förekommande.

Den administrativa styrningen och ledningen av anställda väcker ett antal frågor. Var kommer styrningen och ledningen ifrån i dessa organisationer? Är det historiskt utvecklat eller kopierat från andra ideella, offentliga eller privata organisationer? Varför är styrningen och ledningen av anställda nedprioriterat? Vilka hinder finns för att utveckla styrningen och ledningen av anställda i organisationer som kan kännetecknas som administrativa?

Den motiverande styrningen och ledningen

Den motiverande styrningen och ledningen genomsyras i hög grad av den resursbaserade inriktningen på bekostnad av den uppdragsfokuserande inriktningen. Ramverket ovan anger att styrningen och ledningen av anställda överordnas organisations uppdrag och formas främst av de anställdas drivkrafter och behov.

This category [...] includes HR practices that strengthen the employees' fit with the organization's mission [...]. Thus, the motivational architecture emphasizes a commitment-focused strategy that regards employees as valuable assets and consequently invests in their retention [...] by offering benefits such as flexible work hours or family-friendly work policies [...].⁴⁹

Baksidan av den motiverande styrningen och ledningen är risken för att styrning, ledning och organisation tappar kontakten med organisationens uppdrag.

Det finns ett större antal empiriska studier av den strategiska styrningen och ledningen av anställda som visar hur de ideella organisationernas uppdrag anpassas till de anställdas behov.⁵⁰ En studie av de anställdas säkerhet i internationella ideella organisationer verksamma i högrisksammanhang visar exempelvis hur de anställdas behov och villkor prioriteras högt.⁵¹

Vidare har många studier återkommande visat att anställda inom ideella organisationer har drivkrafter och behov som skiljer sig från anställda i privata och offentliga organisationer.⁵²

⁴⁵ A.M. Baluch och Ridder 2021

⁴⁶ Rubery och Urwin 2011

⁴⁷ Ridder, Baluch, och Piening 2012

⁴⁸ Walk, Schinnenburg, och Handy 2014

⁴⁹ Walk, Schinnenburg, och Handy 2014

⁵⁰ Ben-Ner och Ren 2015; Fee och McGrath-Champ 2017; Sung Min Park och Min Young Kim 2016

⁵¹ Fee och McGrath-Champ 2017

⁵² Carlo Borzaga 2006; Giffords 2003; Freund 2005

Forskning visar också på att anställda i ideella organisationer är mer tillfredsställda än anställda i offentliga och privata organisationer när det gäller beslutsfattande, variation och kreativitet i arbetet och erkännande.⁵³

The findings show that [many] voluntary sector organisations have adopted performance-oriented HR practices, communication and involvement schemes, and welfare-oriented practices. This suggests a departure from the relatively unsophisticated HRM that has traditionally been found in the voluntary sector and which may be as a result of the influence of government on HRM standards in the sector.⁵⁴

Inom den motiverande styrningen och ledningen är arbetsförhållanden och utbildning på jobbet dominerande teman.⁵⁵ Med tanke på den inneboende motivationen hos anställda ses goda arbetsförhållanden, särskilt arbetsklimatet, som avgörande.

En studie av flera ideella organisationer visar att den motiverande styrningen och ledningen investerar i de anställda som värdefulla individer.⁵⁶ Däremot, till skillnad från ramverkets antaganden, förblev organisationerna uppdragsdrivna och fokuserade i hög grad på målgruppens behov.

Även den motiverande styrningen och ledningen av anställda väcker ett antal frågor. En återkommande fråga inom forskningen om den motiverande styrningen och ledningen är till exempel om fokuset på de anställdas drivkrafter möjliggör eller hindrar organisationens utveckling och uppdragsuppfyllelse.

Den uppdragsfokuserade styrningen och ledningen

Den uppdragsfokuserade styrningen och ledningen är den motiverande styrningen och ledningens motpol. Här underordnas styrningen och ledningen av anställda organisationens ideologi, uppdrag och krav från interna och externa intressenter.

Nonprofits in this category develop HR strategies mostly “responding to market related demands such as funding pressures and constraints” [...]. Their HR practices are oriented toward achieving the organizational goals using strategic management methods from the for-profit sector such as staff reduction, increasing workload, and greater emphasis on effectiveness [...]. Their professional development of employees is strategic and focuses on the most promising employees; thus, employees are considered as assets in meeting organizational goals [...]. However, the low focus on the HR base indicates that nonprofits also tend to disregard employees’ needs, which might lead to negative effects on employees’ motivation and commitment [...].⁵⁷

Det uppdragsfokuserade perspektivet utgår ifrån att uppdraget för en organisation bör och kan ha en påverkan på styrningen och ledningen av de anställda.⁵⁸ Risken med den uppdragsfokuserade styrningen och ledningen är att det tenderar att ignorera de anställdas behov med potentiella konsekvenser för deras motivation och drivkrafter.

Ett exempel på en studie av den uppdragsfokuserade styrningen och ledningen undersöker organisationens styrning och ledning av frivilliga.⁵⁹ I studien beskrivs hur organisationen använder ett antal praktiker för att styra och leda de frivilliga med uppdraget i centrum. Dessa praktiker inkluderar till exempel att främja de frivilligas motivation och utveckla deras kompetenser med uppdraget i centrum.

⁵³ Borzaga och Tortia 2006

⁵⁴ Kelliher och Parry 2011

⁵⁵ Walk, Schinnenburg, och Handy 2014

⁵⁶ Ridder, Baluch, och Piening 2012

⁵⁷ Walk, Schinnenburg, och Handy 2014

⁵⁸ Patrick M. Wright och Snell 1998; P. M. Wright, Snell, och Dyer 2005

⁵⁹ Akinlade och Shalack 2017

Forskning vittnar också om kraften i uppdraget när det gäller att attrahera och motivera anställda och att behålla anställda.⁶⁰ Ideella organisationer är kända som uppdragsdrivna och där människor lockas av sin passion för uppdraget samt stannar kvar för att utföra det.

[H]uman services employees showed a positive attitude toward the agency's mission, but dissatisfaction with working conditions—pay and career advancement—override the role of mission attachment in employee retention. However, employees' qualitative responses and strong correlations between nonprofit working conditions and mission attachment suggest that mission can still play a significant role in retaining nonprofit employees by reducing dissatisfaction with pay and career advancement.⁶¹

Det finns också studier som visar att anställda värdesätter att organisationens uppdrag överensstämmer med deras egna värderingar.⁶²

En studie av flera ideella organisationer visar att den uppdragsdrivna styrningen och ledningen färgas i hög grad av en marknadslogik.⁶³ Styrningen, ledningen och organisationernas strategi underordnas visserligen uppdraget, men forskarna fann att den horisontella passformen mellan de olika satsningarna på de anställda var låg.

En annan studie av den uppdragsdrivna styrningen och ledningen pekar ut frånvaron av professionell utveckling för de anställda.⁶⁴ Både tidspress och en osäker framtid hindrar den utveckling som behövs för såväl chefer som för arbetare (till exempel karriärplanering och yrkesmässiga kvalifikationer).

Som en intressant pendang till den motiverande styrningen och ledningen är frågan om den uppdragsfokuserade styrningen och ledningen de facto också hindrar organisationens utveckling och uppdragsuppfyllelse? Detta med tanke på att styrningen kan få negativa effekter för de anställdas motiv och drivkrafter.

Den ideologiska styrningen och ledningen

Den ideologiska styrningen och ledningen fokuserar både på uppdraget och humankapitalet, det vill säga att den strategiska styrningen och ledningen av anställda inte bara handlar om att uppfylla uppdraget utan också om att ta vara på humankapitalet för att nå uppdraget. En ideologisk styrning och ledning utvecklar de anställdas kompetens som en del av det strategiska arbetet och för att uppnå organisationens mål och att uppfylla uppdraget.

Nonprofits in this category [...] focus on strategies that combine the unique strength of their workforce and the organization's values and mission [...]. Investments in HR targeted toward recruitment, development, and retention of employees is undertaken to accomplish the strategic objectives of the nonprofit. However, given a value-driven approach in nonprofits, such investment is a goal in its own. Furthermore, value-driven nonprofits struggle to meet the often diverse and conflicting demands of their internal and external stakeholders (e.g., consumers, donors, volunteers and boards) [...].⁶⁵

Enligt litteraturen finns emellertid en risk att den ideologiska styrningen och ledningen av anställda har svårt att möta omvärldens och invärldens krav och förväntningar.

Forskningen är mer begränsad när det gäller ideella organisationer som kännetecknas av en ideologisk styrning och ledning. En studie visar hur ideella organisationer konkurrerar med

⁶⁰ Brown och Yoshioka 2003; Kim och Lee 2007

⁶¹ Kim och Lee 2007

⁶² Nickson m.fl. 2008; Vigoda och Cohen 2003

⁶³ Ridder, Baluch, och Piening 2012

⁶⁴ Walk, Schinnenburg, och Handy 2014

⁶⁵ Walk, Schinnenburg, och Handy 2014

privata organisationer genom att dra nytta av de anställdas unika styrkor och kapacitet i kombination med att vara starkt uppdrags- och värderingsstyrda.⁶⁶ En annan studie lyfter fram hur uppdraget kan användas för att attrahera och motivera anställda, utveckla förmåner och kompetensutveckling samt hantera eventuella uppsägningar.⁶⁷

En studie av flera ideella organisationer visar att den ideologiska styrningen och ledningen lyckades kombinera uppdrag och medarbetarnas villkor samtidigt.⁶⁸ Som ett resultat uppnåddes bland annat positiva medarbetarresultat genom att balansera uppdraget med strategiska krav att investera i arbetsstyrkan.

Det finns också utmaningar i den ideologiska styrningen och ledningen. En studie indikerar att en ideologisk styrning och ledning kan leda till både konflikter och positiva resultat:

Our unique case is an Australian Catholic NPO that combines a private and public hospital under the banner of Mercy Healthcare; the former must generate a surplus to fund the budget shortfall of the latter. [...] Despite some conflict between what interviewees term 'the balance between the mission and the margin', careful alignment of organisational values with the HPWS resulted in a stronger climate, positive employee outcomes, and a high-performing HRM system.⁶⁹

En annan studie lyfter visserligen fram betydelsen av de religiösa värderingarna och den organisatoriska identiteten.⁷⁰ Men även om dessa värderingar spelar en viktig roll, försvagas de av yttre påtryckningar.

Den ideologiska styrningen och ledningen av anställda väcker också ett antal frågor. Hur kommer det sig att forskningen om denna typ av styrning och ledning är begränsad? Kan det ha att göra med att det är mer av ett ideal än en realistisk förebild för den strategiska styrningen och ledningen av anställda? Vilka ytterligare risker och potentiella konflikter finns inbyggda i den ideologiska styrningen och ledningen? Hur ska eventuella spänningar mellan anställda och uppdraget hanteras?

⁶⁶ Frumkin och Andre-Clark 2000

⁶⁷ Watson och Abzug 2005

⁶⁸ Ridder, Baluch, och Piening 2012

⁶⁹ Kellner, Townsend, och Wilkinson 2017

⁷⁰ Walk, Schinnenburg, och Handy 2014

Tendenser i och framtida forskning

I litteraturen förs också ett samtal om trender och förändringar i den strategiska styrningen och ledningen. Forskarna diskuterar också frågor och områden för framtida forskning.

Från idealtyper till en hybridstyrning och ledning?

Parallellt med fallstudier av ramverket förs ett samtal om och i vilken grad ramverket överensstämmer med de ideella organisationernas praktik. En anledning till detta samtal är att empiriska resultat från ett flertal studier i låg grad motsvarar de fyra idealtyperna i ramverket.⁷¹

Vissa forskare menar att bristen på överensstämmelse helt enkelt beror på att ramverket är en sammanställning av idealtyper av den strategiska styrningen och ledningen snarare än av empiriska fenomen. Forskarna bakom ramverket menar i stället att de empiriska resultaten är tecken på att ett nytt sätt att styra och leda anställda i ideella organisationer håller på att ta form.⁷² Denna form skulle vara en mer utpräglad hybridstyrning och -ledning av de anställda.

Med hybridstyrning och -ledning menar forskarna bakom ramverket att den strategiska styrningen och ledningen av anställda i tilltagande grad hämtar inspiration och blandar modeller och verktyg från alla fyra idealtyper, och framför allt den motiverande och den uppdagsfokuserande styrningen och ledningen.⁷³ Ytterligare dimensioner av hybridstyrningen och -ledningen inkluderar att det är ett av flera sätt att balansera och möta motstridiga krav samt att det omfattar olika sätt och perspektiv på att styra, leda och motivera anställda.

Färre studier av implementering och de anställdas uppfattning

Det finns relativt få studier som undersöker implementering av att strategiskt styra och leda anställda i ideella organisationer. De studier som finns indikerar att vissa egenskaper och förutsättningar är centrala för att implementeringen ska kunna fungera.⁷⁴ Till exempel betonas det högsta ledarskapets roll och dess kompetenser.⁷⁵ Annan forskning betonar vikten av organisatoriskt lärande för implementeringen av den strategiska styrningen och ledningen av anställda.⁷⁶

När det gäller själva genomförandet belyser forskningen betydelsen av resurser och tid för förändringsarbetet.⁷⁷ Till exempel visar en studie att genomförandet begränsades av bristen på utbildningar för och kompetenser i ledarskapsgruppen samt en avsaknad av en gemensam förståelse i organisationen för den föreslagna reformen.⁷⁸

⁷¹ Kunle Akingbola 2013; Guo m.fl. 2011

⁷² Ridder och Baluch 2017

⁷³ Ridder och Baluch 2017

⁷⁴ Ridder och Baluch 2017; A.M. Baluch och Ridder 2021

⁷⁵ Townsend, McDonald, och Cathcart 2017

⁷⁶ Zapata Cantu och Mondragon 2016

⁷⁷ A.M. Baluch och Ridder 2021

⁷⁸ Liao, Soltani, och Yeow 2014

Det saknas också i hög grad forskning om de anställdas syn på den strategiska styrningen och ledningen av anställda.⁷⁹ De studier som finns pekar på skillnader mellan prat och handling i de anställdas syn på styrningen och ledningen av anställda i ideella organisationer.⁸⁰ Det finns också forskning som indikerar att anställda är positivt inställda till styrningen och ledningen, men att denna inställning delvis är ett resultat av redan lågt ställda förväntningar.⁸¹ Slutligen finns det forskning som lyfter fram att anställda i ideella organisationer upplever att det är oklart vad som förväntas av dem och hur deras arbete värderas av styrningen och ledningen.⁸²

Tvetydiga resultat

En central fråga i forskningen är relationen mellan den strategiska styrningen och ledningen av anställda och organisatoriska resultat som uppdrags- och måluppfyllelse och de anställdas välbefinnande.⁸³ Till exempel finns det forskning som visar att anställda som uppskattar den strategiska styrningen och ledningen som positiv i högre grad väljer att stanna kvar i organisationen, även under perioder av konflikt och kris.⁸⁴

Över lag framkommer dock tvetydiga resultat i forskningen om den strategiska styrningen och ledningen av anställda och organisatoriska resultat som uppdrags- och måluppfyllelse och de anställdas välbefinnande.⁸⁵ Visserligen finns det studier som visar på en positiv relation mellan den strategiska styrningen och ledningen och organisatoriska resultat, medan andra studier lyfter fram negativa relationer mellan belöningssystem och organisatoriska resultat.⁸⁶

⁷⁹ A.M. Baluch och Ridder 2021

⁸⁰ S. Selden och Sowa 2011

⁸¹ Piening, Baluch, och Ridder 2014

⁸² Alina M Baluch 2017

⁸³ Ridder och Baluch 2017; A.M. Baluch och Ridder 2021

⁸⁴ S. C. Selden och Sowa 2015

⁸⁵ A.M. Baluch och Ridder 2021

⁸⁶ Helmig, Ingerfurth, och Pinz 2014

Appendix: Metod och material

Det finns olika typer av och metoder för att sammanställa tidigare forskning.⁸⁷ Till exempel skiljer forskarna mellan traditionella, snabba och mer systematiska sammanställningar av tidigare forskning. Kriterier för att välja mellan olika typer och metoder kan inkludera tid, metodologi och omfattning.

Den metod som har använts för denna sammanställning är främst att förstå som en traditionell. Med traditionell menas i detta sammanhang att översikten identifierar, sammanställer och återger teman, illustrationer och exempel från den tidigare forskningen i ett narrativt flöde. Däremot granskas och värderas inte forskningen utifrån valda metoder, typ av empiri, grad av generaliserbarhet eller liknande mer analytiska ingångar till den tidigare forskningen.

Tidigare forskning har identifierats med hjälp av sökningar i databaser som EBSCO och Google Scholar med hjälp av nyckelord. Tidigare forskning har också urskilts genom att läsa och gå igenom de artiklar och rapporter som identifierades i det första steget. De totalt 57 stycken artiklar och kapitel som används som underlag för rapporten presenteras nedan. Artiklarna redovisas också i referenslistan.



Att antalet publikationer per år ökar över tid kan tolkas som ett ökat intresse inom forskningen för att undersöka och analysera den strategiska styrningen och ledningen av anställda inom ideella organisationer. Det ska också tolkas mot det faktum att forskning och antalet publikationer inom forskning ökar över tid.

Frågan om tidigare forsknings räckvidd och generaliserbarhet är central. När, hur och var data har samlats in påverkar i vilken grad resultaten går att applicera och överföra till exempel till en

⁸⁷ Grant och Booth 2009

svensk erfarenhet. Det samma gäller för den typ av organisationer som har studerats och analyserats. Med tanke på att denna sammanställning av tidigare forskning främst präglas av en traditionell metod bör resultaten av denna sammanställning ses som uppslag till frågor och teman för samtal och framtida forskning.

Referenser

- Akingbola, K. 2006. "Strategy and HRM in Nonprofit Organizations: Evidence from Canada". *International Journal of Human Resource Management* 17 (10): 1707–25.
<https://doi.org/10.1080/09585190600964350>.
- Akingbola, Kunle. 2013. "A Model of Strategic Nonprofit Human Resource Management". *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations* 24 (1): 214–40.
<https://doi.org/10.1007/s11266-012-9286-9>.
- Akinlade, Dayo, och Rebecca Shalack. 2017. "STRATEGIC HUMAN RESOURCE MANAGEMENT IN NONPROFIT ORGANIZATIONS: A CASE FOR MISSION-DRIVEN HUMAN RESOURCE PRACTICES". *Global Journal of Management and Marketing* 1 (1): 121.
- Baluch, Alina M. 2017. "Employee perceptions of HRM and well-being in nonprofit organizations: Unpacking the unintended". *The International Journal of Human Resource Management* 28 (14): 1912–37.
- Baluch, A.M., och H.-G. Ridder. 2021. "Mapping the Research Landscape of Strategic Human Resource Management in Nonprofit Organizations: A Systematic Review and Avenues for Future Research". *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly* 50 (3): 598–625.
<https://doi.org/10.1177/0899764020939653>.
- Ban, C., A. Drahnak-Faller, och M. Towers. 2003. "Human Resource Challenges in Human Service and Community Development Organizations: Recruitment and Retention of Professional Staff". I , 23:133–53. Sage.
- Ben-Ner, Avner, och Ting Ren. 2015. "Comparing Workplace Organization Design Based on Form of Ownership: Nonprofit, For-Profit, and Local Government". *Nonprofit & Voluntary Sector Quarterly* 44 (2): 340–59. <https://doi.org/10.1177/0899764013512422>.
- Boezeman, Edwin J, och Naomi Ellemers. 2007. "Volunteering for charity: Pride, respect, and the commitment of volunteers." *Journal of Applied Psychology* 92 (3): 771.
- Borzaga, Carlo, och Ermanno Tortia. 2006. "Worker motivations, job satisfaction, and loyalty in public and nonprofit social services". *Nonprofit and voluntary sector quarterly* 35 (2): 225–48.
- Brown, William A, och Carlton F Yoshioka. 2003. "Mission attachment and satisfaction as factors in employee retention". *Nonprofit management and leadership* 14 (1): 5–18.
- Carlo Borzaga. 2006. "Worker Motivations, Job Satisfaction, and Loyalty in Public and Nonprofit Social Services." *Nonprofit & Voluntary Sector Quarterly* 35 (2): 225–48.
- Chang, Wei-Wen, Chun-Mam Huang, och Yung-Cheng Kuo. 2015. "Design of Employee Training in Taiwanese Nonprofits". *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly* 44 (1): 25–46.
- Cortis, N., och C. Eastman. 2015. "Salary Sacrificing in Australia: Are Patterns of Uptake and Benefit Different in the Not-for-Profit Sector?" *Asia Pacific Journal of Human Resources* 53 (3): 311–30. <https://doi.org/10.1111/1744-7941.12054>.
- Daley, Dennis, Michael L Vasu, och Meredith Blackwell Weinstein. 2002. "Strategic human resource management: Perceptions among North Carolina county social service professionals". *Public Personnel Management* 31 (3): 359–75.

- Delery, John E, och D Harold Doty. 1996. "Modes of theorizing in strategic human resource management: Tests of universalistic, contingency, and configurational performance predictions". *Academy of management Journal* 39 (4): 802–35.
- Fee, A., och S. McGrath-Champ. 2017. "The Role of Human Resources in Protecting Expatriates: Insights from the International Aid and Development Sector". *International Journal of Human Resource Management* 28 (14): 1960–85.
<https://doi.org/10.1080/09585192.2015.1137617>.
- Freedman, Lawrence. 2015. *Strategy: A history*. Oxford University Press.
- Freund, Anat. 2005. "Work Attitudes of Social Workers Across Three Sectors of Welfare Organizations: Public, For-Profit, and Third Sector." *Journal of Social Service Research* 31 (3): 69–92.
- Froelich, Karen, Gregory McKee, och Richard Rathge. 2011. "Succession Planning in Nonprofit Organizations". *Nonprofit Management and Leadership* 22 (1): 3–20.
- Frumkin, Peter, och Alice Andre-Clark. 2000. "When Missions, Markets, and Politics Collide: Values and Strategy in the Nonprofit Human Services". *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly* 29 (suppl_1): 141–63. <https://doi.org/10.1177/0899764000773746373>.
- Giffords, Elissa D. 2003. "An Examination of Organizational and Professional Commitment Among Public, Not-for-Profit, and Proprietary Social Service Employees." *Administration in Social Work* 27 (3): 5–23. https://doi.org/10.1300/J147v27n03_02.
- Gooderham, Paul, Emma Parry, och Kristen Ringdal. 2014. "The impact of bundles of strategic human resource management practices on the performance of European firms". I *International human resource management*, 47–62. Routledge.
- Grant, Maria J, och Andrew Booth. 2009. "A typology of reviews: an analysis of 14 review types and associated methodologies". *Health information & libraries journal* 26 (2): 91–108.
- Guest, David E. 1997. "Human resource management and performance: a review and research agenda". *International journal of human resource management* 8 (3): 263–76.
- Guo, Chao, William A. Brown, Robert F. Ashcraft, Carlton F. Yoshioka, och Hsiang-Kai Dennis Dong. 2011. "Strategic Human Resources Management in Nonprofit Organizations". *Review of Public Personnel Administration* 31 (3): 248–69.
<https://doi.org/10.1177/0734371X11402878>.
- Handy, Femida, och Eliakim Katz. 1998. "The wage differential between nonprofit institutions and corporations: Getting more by paying less?" *Journal of comparative economics* 26 (2): 246–61.
- Helmig, Bernd, Stefan Ingerfurth, och Alexander Pinz. 2014. "Success and failure of nonprofit organizations: Theoretical foundations, empirical evidence, and future research". *Voluntas: international journal of voluntary and nonprofit organizations* 25: 1509–38.
- Heuser, Beatrice. 2010. *The evolution of strategy: thinking war from antiquity to the present*. Cambridge Cambridge University Press.
- Jiang, Kaifeng, David P Lepak, Jia Hu, och Judith C Baer. 2012. "How does human resource management influence organizational outcomes? A meta-analytic investigation of mediating mechanisms". *Academy of management Journal* 55 (6): 1264–94.
- Kelliher, C., och E. Parry. 2011. "Voluntary Sector HRM: Examining the Influence of Government". *International Journal of Public Sector Management* 24 (7): 650–61.
<https://doi.org/10.1108/09513551111172477>.
- Kellner, A., K. Townsend, och A. Wilkinson. 2017. "'The Mission or the Margin?' A High-

- Performance Work System in a Non-Profit Organisation". *International Journal of Human Resource Management* 28 (14): 1938–59.
<https://doi.org/10.1080/09585192.2015.1129636>.
- Kim, Seok Eun, och Jung Wook Lee. 2007. "Is mission attachment an effective management tool for employee retention? An empirical analysis of a nonprofit human services agency". *Review of Public Personnel Administration* 27 (3): 227–48.
- Lengnick-Hall, Mark L., Cynthia A. Lengnick-Hall, Leticia S. Andrade, och Brian Drake. 2009. "Strategic Human Resource Management: The Evolution of the Field". *Human Resource Management Review* 19 (2): 64–85. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2009.01.002>.
- Liao, Ying-Ying, Ebrahim Soltani, och Pamela Yeow. 2014. "What sparks quality-driven change programmes in not-for-profit service sector? Some evidence from the voluntary sector". *Total Quality Management & Business Excellence* 25 (11–12): 1295–1317.
- Mastracci, Sharon H., och Cedric Herring. 2010. "Nonprofit Management Practices and Work Processes to Promote Gender Diversity". *Nonprofit Management and Leadership* 21 (2): 155–75.
- Nickson, Dennis, Chris Warhurst, Eli Dutton, och Scott Hurrell. 2008. "A job to believe in: Recruitment in the Scottish voluntary sector". *Human Resource Management Journal* 18 (1): 20–35.
- Parry, Emma, Clare Kelliher, Tim Mills, och Shaun Tyson. 2005. "Comparing HRM in the Voluntary and Public Sectors". *Personnel Review* 34 (5): 588–602.
<https://doi.org/10.1108/00483480510612530>.
- Piening, Erk P, Alina M Baluch, och Hans-Gerd Ridder. 2014. "Mind the intended-implemented gap: Understanding employees' perceptions of HRM". *Human Resource Management* 53 (4): 545–67.
- Rawls, James R, Robert A Ullrich, och Oscar Tivis Nelson Jr. 1975. "A comparison of managers entering or reentering the profit and nonprofit sectors". *Academy of Management Journal* 18 (3): 616–23.
- Ridder, Hans-Gerd, och Alina McCandless Baluch. 2017. "Strategic Human Resource Management". I *The Nonprofit Human Resource Management Handbook : New York*, 69–86.
- Ridder, Hans-Gerd, Alina McCandless Baluch, och Erk P. Piening. 2012. "The Whole Is More than the Sum of Its Parts? How HRM Is Configured in Nonprofit Organizations and Why It Matters". *Human Resource Management Review* 22 (1): 1–14.
<https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2011.11.001>.
- Ridder, Hans-Gerd, och Alina McCandless. 2010. "Influences on the Architecture of Human Resource Management in Nonprofit Organizations". *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly* 39 (1): 124–41.
- Ridder, Hans-Gerd, Erk P. Piening, och Alina McCandless Baluch. 2012. "The Third Way Reconfigured: How and Why Nonprofit Organizations Are Shifting Their Human Resource Management". *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations* 23 (3): 605–35.
- Rothschild, Joyce, och Max Stephenson Jr. 2009. "The meaning of democracy in non-profit and community organizations: Charting the currents of change". *American Behavioral Scientist* 52 (6): 800–806.
- Rubery, J., och P. Urwin. 2011. "Bringing the Employer Back in: Why Social Care Needs a Standard Employment Relationship". *HUMAN RESOURCE MANAGEMENT JOURNAL*, 01

- januari 2011. British Library Document Supply Centre Inside Serials & Conference Proceedings.
- Ruhm, Christopher J, och Carey Borkoski. 2003. "Compensation in the nonprofit sector". *Journal of Human Resources* 38 (4): 992–1021.
- Salamon, Lester M, och Sarah Dewees. 2002. "In search of the nonprofit sector: Improving the state of the art". *American Behavioral Scientist* 45 (11): 1716–40.
- Selden, Sally Coleman, och Jessica E Sowa. 2015. "Voluntary turnover in nonprofit human service organizations: The impact of high performance work practices". *Human Service Organizations: Management, Leadership & Governance* 39 (3): 182–207.
- Selden, Sally, och Jessica E. Sowa. 2011. "Performance Management and Appraisal in Human Service Organizations: Management and Staff Perspectives". *Public Personnel Management* 40 (3): 251–64.
- Sung Min Park och Min Young Kim. 2016. "Antecedents and Outcomes of Non-Profit Public Service Motivation in Korean NPOs". *International Journal of Manpower* 37 (5): 777–803. <https://doi.org/10.1108/IJM-12-2014-0242>.
- Townsend, Keith, Paula McDonald, och Abby Cathcart. 2017. "Managing flexible work arrangements in small not-for-profit firms: The influence of organisational size, financial constraints and workforce characteristics". *The International Journal of Human Resource Management* 28 (14): 2085–2107.
- Valeau, Patrick J. 2015. "Stages and Pathways of Development of Nonprofit Organizations: An Integrative Model". *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations* 26 (5): 1894–1919.
- Vigoda, Eran, och Aaron Cohen. 2003. "Work congruence and excellence in human resource management: Empirical evidence from the Israeli nonprofit sector". *Review of Public Personnel Administration* 23 (3): 192–216.
- Walk, Marlene, Femida Handy, och Heike Schinnenburg. 2013. "Expectations and Experiences of Young Employees: The Case of German Nonprofits". *Administration in Social Work* 37 (2): 133–46. <https://doi.org/10.1080/03643107.2012.667658>.
- Walk, Marlene, Heike Schinnenburg, och Femida Handy. 2014. "Missing in Action: Strategic Human Resource Management in German Nonprofits". *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations* 25 (4): 991–1021.
- Watson, Mary R, och Rikki Abzug. 2005. "Finding the ones you want, keeping the ones you find". *Handbook of Nonprofit Leadership & Management, Jossey-Bass, San Francisco, CA*, 623–60.
- Wright, P. M. och McMahan, G. C. 1992. "Theoretical Perspectives for Strategic Human Resource Management". *Journal of Management* 18 (juni): 295–320.
- Wright, P. M., S. A. Snell, och L. Dyer. 2005. "New Models of Strategic HRM in a Global Context". *INTERNATIONAL JOURNAL OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT*, 01 januari 2005. British Library Document Supply Centre Inside Serials & Conference Proceedings.
- Wright, Patrick M., och Scott A. Snell. 1998. "Toward a Unifying Framework for Exploring Fit and Flexibility in Strategic Human Resource Management". *The Academy of Management Review* 23 (4): 756–72.
- Zapata Cantu, Laura E, och Carlota Eugenia Mondragon. 2016. "Knowledge management in Mexican NPOs: a comparative study in organizations with a local and national presence". *Journal of Knowledge Management* 20 (1): 69–87.



För att sammanställa vad vi vet om den strategiska styrningen och ledningen av anställda i ideella organisationer presenterar denna rapport resultaten av en översikt av tidigare forskning. I rapporten presenteras bland annat ett ramverk för att lyfta fram olika sätt att strategiskt styra och leda anställda i ideella organisationer. En översikt av fallstudier och litteraturöversikter som har genomförts med ramverket som verktyg introduceras och diskuteras. Rapporten presenterar också trender och förändringar i forskningen om den strategiska styrningen och ledningen av anställda samt frågor och områden för framtida forskning. Ambitionerna med rapporten är att skapa en gemensam utgångspunkt för samtal, diskussion och utveckling samt att lägga grunden för kommande delar i forskningsprojektet "Från administration till ideologi?"

