



LUNDS
UNIVERSITET

Pedagogiska institutionen
Box 199, 221 00 Lund

Kurs: PED 622
Kandidatuppsats, 10 poäng
41-60 poäng
Datum: 2005-06-13

En ledarfunktionell roll inför förändring

– uppfattningar om den framtida rollen

Tove Bergdahl & Patrik Darsund

Handledare:
Viveka Jerndorf

ABSTRACT

- Arbetets art: Kandidatuppsats, 41-60 poäng, inom Programmet för personal och arbetsliv.
- Sidantal: 40
- Titel: En ledarfunktionell roll inför förändring - uppfattningar om den framtida rollen
- Författare: Tove Bergdahl & Patrik Darsund
- Handledare: Viveka Jerndorf
- Datum: 2005-06-13
- Sammanfattning: Uppsatsen syftar till att analysera tänkbara konsekvenser av rödakorskonsulenters uppfattningar om en framtida rollförändring, samt diskutera lämpliga strategier för rödakorskonsulenterna gentemot arbetsområdet.
- Uppsatsen är av kvalitativ art och baseras på sju stycken intervjuer med rödakorskonsulenter inom Röda Korset. För att kunna besvara vårt syfte har intervjuerna analyserats utifrån följande aspekter: förändring, arbetsberikning, handlingsutrymme, ledarskap och makt.
- Vi har kommit fram till att en förändring av rödakorskonsulentrollen troligtvis inte kommer att innebära en särskilt stor förändring för rödakorskonsulenterna, eftersom de redan idag till stor del arbetar på det sätt som den föreslagna förändringen förespråkar. Vi har dock kommit fram till att det är viktigt att rödakorskonsulenterna utvecklar specifika strategier för att kunna hantera och förstå sitt arbetsområde bättre. Dessa strategier inbegriper olika typer av makt som rödakorskonsulenterna kan bygga upp i förhållande till de frivilliga, samt hur delaktighet, motivation och engagemang kan skapas. Vi presenterar en modell som ger rödakorskonsulenterna möjlighet att reflektera över hur dessa strategier samverkar. Om rödakorskonsulenterna kan använda sig av rätt sorts strategier anser vi att det finns en god chans att deras handlingsutrymme ökar.
- Nyckelord: Rollförändring, förändringsberedskap, förändringsmotstånd, frivilligorganisation, ledarskap, makt, arbetsberikning

1. Inledning	1
1.1 Syfte	2
1.1.1 Avgränsningar	2
1.1.2 Pedagogisk relevans	2
1.1.3 Begreppsdefinition	3
1.2 Bakgrund.....	3
2. Rollförändringen ur ett teoretiskt perspektiv	4
2.1 Litteratursökning och urval av litteratur	4
2.2 Förändring för individ och organisation	5
2.2.1 Förändringsberedskap	5
2.2.2 Förändringsmotstånd	6
2.3 Arbetsberikning.....	7
2.3.1 Delaktighet	7
2.3.2 Motivation	8
2.4 Handlingsutrymme.....	8
2.4.1 Handling och Kontroll.....	9
2.5 Ledarskap	9
2.5.1 Strategiskt ledarskap	10
2.5.2 Självstyrning.....	10
2.6 Makt.....	11
2.6.1 Referensmakt.....	11
2.6.2 Expertmakt	12
2.6.3 Legitim makt	12
2.6.4 Inflytande och påverkan	13
3. Metod	13
3.1 Utgångspunkter	13
3.1.1 Ontologisk och konstruktivistisk grundsyn.....	13
3.1.2 Kvalitativ strategi	14
3.1.3 Empirisk undersökning och induktiv ansats	14
3.2 Genomförande.....	14
3.2.1 Val av datainsamlingsmetod	14
3.2.2 Urval av organisation och intervjupersoner	15
3.2.3 Intervjuguide	15
3.2.4 Genomförande av intervjuer.....	15
3.2.5 Bearbetning och analys av data.....	17
3.3 Kvalitet.....	17
3.3.1 Kvalitetskriterier.....	17

3.3.2 Etiska kriterier	18
3.3.3 Metoddiskussion.....	19
3.3.3.1 Kvalitet.....	19
3.3.3.2 Etik.....	20
4. Förändring av rödakorskonsulentrollen	21
4.1 Bakgrund.....	21
4.1.1 Rödakorskonsulenterna	21
4.1.2 Rödakorskonsulenternas arbetsområde	21
4.2 Den nuvarande rollen.....	22
4.2.1 Möjliggöraren.....	22
4.2.2 Kretsarna i dagsläget	23
4.3 Den nya rollen.....	23
4.3.1 Vetskap om förändringen	23
4.3.1.1 Tänkbara orsaker till förändringen	24
4.3.2 Den operativa möjliggöraren.....	24
4.3.2.1 Nya arbetsformer.....	24
4.3.2.2 Nya krav, nya möjligheter	25
4.4 Tänkbara konsekvenser av den nya rollen	25
4.4.1 Fördelar och möjligheter	25
4.4.1.1 För organisationen Röda Korset	25
4.4.1.2 För Rödakorskonsulenterna.....	26
4.4.1.3 För de frivilliga.....	26
4.4.2 Nackdelar och begränsningar	27
4.4.2.1 Tänkbara begränsningar för de frivilliga	27
4.4.2.2 Frivillighetskravet	27
4.4.2.3 Problematiken kring organisering av verksamhet.....	27
4.4.3 Förslag på organisering av verksamhet.....	28
4.4.4 Att informera rätt.....	28
5 Analys och diskussion.....	29
5.1 Rödakorskonsulentrollen idag.....	29
5.1.1 Förändring för individ och organisation	29
5.1.2 Handlingsutrymme	30
5.1.3 Ledarskap och makt	30
5.1.3.1 Självstyrning som ledningsstrategi	30
5.1.3.2 Expertmakt	31
5.2 Den nya rödakorskonsulentrollen	32
5.2.1 Förändringsberedskap och motstånd.....	32
5.2.2 Ledarskap och makt	33
5.2.2.1 Strategiskt ledarskap.....	33
5.2.2.2 Legitim makt och referensmakt.....	34
5.2.2.3 Beslut, inflytande och påverkan	35
5.2.3 Arbetsberikning.....	35
5.2.4 Förslag på strategier för rödakorskonsulentens arbetsområde....	37
5.2.5 Sammanfattande kommentarer.....	38

5.3 Vidare reflektioner	39
5.3.1 Förslag på vidare forskning.....	40
Referenser	a
Bilaga 1	d

*V*i vill först och främst inleda med att tacka Er redaktionskonsulenter inom Röda Korset som har tagit Er tid att delta i vår studie. Vidare vill vi tacka Elisabet Nylander, vår kontaktperson på Röda Korset, för att Du har gett oss förtroendet att genomföra vår studie. Vi vill även tacka Dig Viveka, vår handledare, för allt stöd och konstruktiv kritik. Avslutningsvis vill vi framförallt tacka våra familjer, vänner och studiekamrater för att Ni har uppmuntrat oss och haft förståelse för att vår koncentration under dessa månader har kretsat kring vårt uppsatsskrivande.

Lund, Juni 2005

Tove Bergdahl & Patrik Darsund

1. Inledning

På dagens arbetsmarknad talas det mycket om utveckling och förändring av organisationer. Omorganisation tycks vara på varje organisations agenda. Motiven bakom en omorganisation kan vara kravet att anpassa organisationen till en föränderlig omvärld, eller att organisationen helt enkelt vill bli mer effektiv. Det är lätt att tro att det endast är privata organisationer som strävar efter att effektiviseras, eftersom de i grunden är vinstdrivande. Men även offentliga organisationer vill bli kostnadseffektiva, trots att de i vissa fall måste leva upp till fler demokratiska ideal än en privat organisation (Jacobsen & Thorsvik, 2002). Utöver dessa två huvudtyper av organisationer finns det ytterligare en, nämligen frivilligorganisationen. Det som utmärker denna organisation är att den inte drivs av ett vinstintresse i vanlig bemärkelse, utan det är den humanitära ansatsen som står i fokus (Hemström, 1996).

Frivilligorganisationer har en mycket liten andel anställda i jämförelse med andelen frivilliga inom organisationen. Verksamheten drivs till största del av frivilliga personer som inte har betalt för det arbete de utför. Trots att organisationen inte har något direkt vinstintresse kan även de sträva efter att effektivisera sin verksamhet. Motivet bakom en effektivisering är då att man i slutändan skall kunna bistå fler människor med hjälp. Eftersom frivilligorganisationernas verksamhet bedrivs utifrån ett annat syfte än andra organisationer, anser vi att det skulle vara intressant att fokusera denna studie på någon av de aspekter som uppkommer i en frivilligorganisation vid en omorganisation (Röda Korset personlig kommunikation).

En av Sveriges största frivilligorganisationer, Röda Korset, genomförde för några år sedan en omfattande omorganisation. Grundtanken bakom denna förändring var att skapa en mindre hierarkisk och mer demokratisk organisation. Man hoppades att genom detta kunna rekrytera fler frivilliga, skapa möjligheter och öka förutsättningarna för de frivilliga att starta och driva verksamheter. Som ett led i denna förändringsprocess utformades en ny tjänst, kallad rödakorskonsulent. Denna tjänst fick en öppen rollbeskrivning som kunde tolkas fritt av dem som anställdes. Detta medförde att varje rödakorskonsulent har utvecklat och skapat sin roll utifrån sin egen tolkning av rollbeskrivningen (Röda Korset personlig kommunikation; Svenska Röda Korsets vision, verksamhet, arbetsätt och organisation, 1999; Rollbeskrivning för rödakorskonsulent, Söderman, 2000).

Idag, fem år efter det att tjänsten kom till, är det föreslaget att rödakorskonsulentens roll skall förändras. Förslaget innebär att rödakorskonsulenternas befogenheter kommer att utökas och deras arbetsuppgifter kommer till viss del att förändras. Beroende på vilken roll varje enskild rödakorskonsulent har idag, utifrån sin tolkning av rollbeskrivningen, tror vi att denna förändring har tagits emot och uppfattats olika av de olika rödakorskonsulenterna.

1.1 Syfte

Utifrån ovanstående resonemang har vi kommit fram till följande syfte.

Syftet med denna studie är att mot bakgrund av rödakorskonsulenternas uppfattning om sin nuvarande och framtida roll;

1) analysera tänkbara konsekvenser av en förändrad rödakorskonsulenttjänst, med avseende på ledarskapsfunktionen, samt

2) diskutera lämpliga strategier för rödakorskonsulenterna gentemot deras arbetsområde.

1.1.1 Avgränsningar

Vi har valt att betrakta ovanstående problematik primärt utifrån rödakorskonsulenternas perspektiv. Vi har valt att koncentrera oss på de personer inom organisationen som är rödakorskonsulenter och som externrekryterades vid införandet av tjänsten år 2000 eller senare. Då vi inte har något intresse av att försöka utreda samband i hur rödakorskonsulenter upplever förändringen i olika regioner är vår intention att försöka presentera en överskådlig men ändå mångfacetterad bild av hur rödakorskonsulenter i Region Syd uppfattar den föreslagna förändringen, och vilka möjligheter och begränsningar som de tror att den kan medföra. Även avgränsningen att vi har valt att intervjua rödakorskonsulenter som anställdes i samband med tillsättningen av den nya tjänsten, visar på att vi inte heller har något intresse av att kunna dra slutsatser om andra än de personer som är med i vår studie.

1.1.2 Pedagogisk relevans

Vi människor uppfattar verkligheten på olika sätt eftersom vi aldrig kan uppfatta ett fenomen i sin helhet, vi kan endast uppfatta fragment av det. De fragment vi uppfattar, utifrån vilket sammanhang vi befinner oss i och vilka utgångspunkter vi har, avgränsar i sin tur vår syn på fenomenet (Marton, 1984). Vår subjektiva förståelse av den specifika situation vi befinner oss i styr i sin tur våra handlingar (Sandberg & Targama, 1998). När rödakorskonsulenterna nu ställs inför en förändring av deras tjänst är det viktigt att få en inblick i hur de uppfattar förändringen och vilka konsekvenser de tror att den skulle kunna medföra. Beroende på hur de olika rödakorskonsulenterna har uppfattat förslaget på förändringen kommer de också att uppfatta rollen på olika sätt. Deras olika uppfattningar av den nya rollen kan medföra en mängd tänkbara konsekvenser, både för dem själva och för verksamheten. Dessa konsekvenser kan resultera i olika handlingsstrategier, som även i sin tur kan få olika konsekvenser. Detta resonemang är intressant utifrån ett arbetslivspedagogiskt perspektiv då vi tror rödakorskonsulenternas handlingsstrategier kommer att påverka arbetssituationen för individerna i organisationen.

1.1.3 Begreppsdefinition

Med *förändring* menar vi att rådande element inom organisationen byts ut eller förnyas. De kan också kopplas samman eller delas upp på ett nytt sätt inom organisationen. En förändring behöver inte påverka den organisatoriska strukturen, utan kan resultera i att enbart den enskilde individen eller grupper av individer påverkas.

1.2 Bakgrund

Röda Korset är en världsomspännande organisation, politiskt och religiöst obunden, som arbetar med humanitärt hjälparbete. I § 1 i Röda Korsets stadgar (Stadgar för föreningen Röda Korset, Centralstyrelsens förslag till Riksstämman 2005, s 1) går att läsa följande;

”Föreningen Svenska Röda Korset skall lindra och förhindra mänskligt lidande, skydda liv och hälsa, skapa respekt för människovärdet, främja ömsesidig förståelse och vänskap samt verka för samarbete och varaktig fred mellan alla folk.”

All verksamhet som bedrivs skall på något sätt uppfylla dessa ändamål och grundprinciper, oavsett om det görs för humanitära insatser lokalt här i Sverige eller någonstans i övriga världen.

Svenska Röda Korset är uppdelat i 10 regioner vilka på lokal nivå består av kretsar. Varje krets ansvarar för ett antal olika typer av verksamheter, det kan vara allt ifrån insamling av pengar, att driva en kupa (samlingsplats som även har försäljning av insamlade saker) till att driva besöksverksamhet på exempelvis häkten. Det arbetar drygt 500 avlönade personer inom organisationen och ca 40 000 medlemmar är aktiva i frivilligverksamheten. Organisationen är uppbyggd av förtroendevalda som styr organisationen och representerar medlemmarna. De frivilliga inom organisationen utför arbetet i kretsarnas verksamheter. Då många av de frivilliga har ett ordinarie arbete eller studier blir deras engagemang i Röda Korset en aktivitet vid sidan av. Den tid som de arbetar i verksamheterna kan således bli begränsad. Den anställde, även kallad tjänsteman, verkar i sin tur som en möjliggörare för de frivilliga genom stöd, feedback och vägledning. De tjänstemän som står närmast de frivilliga i det dagliga arbetet är rödakorskonsulenterna. Rödakorskonsulenternas uppgift är således att stödja och möjliggöra kretsarnas verksamhet gentemot organisationens mål och visioner. Det finns totalt 112 stycken rödakorskonsulenter i Sverige, varav 18 stycken arbetar i Region Syd (Röda Korset personlig kommunikation).

Bakgrunden till att man valde att inrätta rödakorskonsulenttjänsten var att man genom olika typer av undersökningar och förslag blev varse om att det fanns en efterfrågan från kretsarnas håll att få mer hjälp ifrån tjänstemannasidan av Röda Korset. Men man hade även märkt från Röda Korsets sida att det skulle gynna organisationens arbete med de frivilliga om de fick mer stöd ifrån tjänstemannahållet. Således införde man år 2000, efter att förslaget hade klubbats igenom på riksstämman året innan, en ny tjänst kallad rödakorskonsulent (Röda Korset personlig kommunikation).

Rödakorskonsulentens uppgift är att stödja de frivilliga, samt förmedla kunskaper och erfarenheter till de frivilliga som arbetar inom de kretsar som rödakorskonsulenten arbetar med. I rollbeskrivningen kan man även utläsa att rödakorskonsulenten skall stödja ”... men ej ta över de frivilligas arbetsuppgifter” (Rollbeskrivning för

rödakorskonsulent, Söderman, 2000). Rollen skall vara konsultativ, dvs. rödakorskonsulenten skall handleda, inspirera och medverka vid initiering av nya aktiviteter.

I det ramförslag som Röda Korsets centralstyrelse nu har lagt fram inför årets riksstämma konstateras det att den förändring man gjorde efter 1999 års riksstämma, vilken hade till syfte att omvandla administrativa resurser till verksamhetsstödjande resurser, har fallit i god jord. För att förstärka Röda Korsets ställning som en av de ledande människorättsorganisationerna vill man nu förändra rödakorskonsulenternas roll till att bli mer operativ, för att i ännu högre grad kunna tillgodose utsatta gruppers behov. Fortfarande vill man bygga sin verksamhet på frivilligas engagemang, och rödakorskonsulenten skall fortsättningsvis även den vara främst stödjande, men man vill kunna ge utrymme för rödakorskonsulenterna att ta på sig vissa uppgifter som normalt sett inte tillhör tjänstemannarollen, exempelvis att starta nya verksamheter (Centralstyrelsens ramförslag för Verksamhetsinriktning för Röda Korset i Sverige för åren 2006-2011).

2. Rollförändringen ur ett teoretiskt perspektiv

Vi kommer nedan att redovisa vårt metodologiska förfarande gällande litteraturgenomgången och därefter presentera den litteratur som vi kommer att grunda vår analys på. Vi inleder med att presentera hur en förändring kan uppfattas och vilka reaktioner den kan ge upphov till inom en organisation. Därefter behandlar vi två aspekter inom arbetsberikning, nämligen delaktighet och motivation, som har stor betydelse för att öka individernas förståelse för en förändring. Om förståelsen ökar tror vi att individen kan bli medveten om sitt handlingsutrymme i större utsträckning, således behandlar vi teorier om handlingsutrymme som nästa steg. Slutligen redogör vi för teorier kring ledarskap och makt, då handlingsutrymmet påverkar hur individen uppfattar sitt ledarskap, vilket i sin tur kan inverka på vilken typ av makt individen kan bygga upp. Alla dessa aspekter påverkar således individens uppfattning av en rollförändring.

2.1 Litteratursökning och urval av litteratur

Vi sökte litteratur på Social- och beteendevetenskapliga Biblioteket och på Lunds Universitetsbibliotek. Vi använde oss av bibliotekskatalogerna Lovisa och LIBRIS när vi sökte böcker, och av artikelsök i ELIN och ERIC när vi sökte efter artiklar. Vi använde oss av följande sökord: delaktighet, motivation, självstyrning, makt + ledarskap, strategiskt ledarskap, förståelse, förändringsberedskap, förändringsmotstånd, handlingsutrymme, handlingskontroll, arbetsberikning. Vi har även sökt på de engelska motsvarigheterna till dessa ord.

Vi har haft ett antal olika kriterier för urvalet av litteratur. I första hand har vi använt oss av primärkällor istället för sekundärkällor. Det är viktigt att välja den källa som ligger

närmast den beskrivna situationen. En sekundärkälla är helt beroende av en primärkälla och man kan därför inte dra slutsatser om primärkällan endast av det som återges i en sekundärkälla (Holme & Solvang, 1997). Det är en grundregel inom forskning att i första hand använda sig av primärkällor (Backman, 1998). I vissa fall har vi dock varit tvungna att frånga detta kriterium då primärkällan inte gick att få tag på eller då vi ansåg att sekundärkällan innehöll relevanta aspekter som vi borde ha med i uppsatsen, exempel på sådana källor är Jacobsen & Thorsvik och Yukl. För att kunna tolka ett fenomen räcker det inte att man har en källa som beskriver fenomenet. En komplett bild och en djupare förståelse infinner sig först när man har flera källor som beskriver samma fenomen (Holme & Solvang, 1997). För att kunna göra en så korrekt tolkning som möjligt av de fenomen som uppsatsen behandlar, har vi försökt att använda oss av flera olika källor när vi har beskrivit dessa fenomen.

Ett annat kriterium som vi har haft är att vi har strävat efter att i så stor utsträckning som möjligt använda källor med vetenskaplig relevans. Det finns fyra aspekter som man bör ta hänsyn till för att bedöma den vetenskapliga relevansen. Har källan ett anseende i forskningvärlden, citeras författaren av andra forskare eller förekommer författaren i bibliografier, innehåller källan viktiga punkter som bör följas upp och om referenserna är aktuella utifrån den utveckling som har skett på forskningsområdet (Baker, 2000). För att kontrollera författarnas trovärdighet kontrollerade vi deras yrke och titel samt om de är verksamma vid eller har något samarbete med ett universitet eller annan forskningsinstans. Vi insåg ganska snart att flera av författarna vi använde citerades och citerades av varandra, vilket gav dem mer trovärdighet. När vi inledde vår litteratursökning försökte vi skaffa oss en överblick över forskningsområdet genom att använda oss av fackuppslagsverk. Detta gav oss också en inblick i vilka forskare som är mest aktuella inom vårt forskningsområde. Vi har dock valt att frånga det vetenskapliga kriteriet i vissa fall då vi har varit tvungna att använda oss av mindre vetenskaplig litteratur för att kunna belysa vissa aspekter. Anledningen till detta är att det exempelvis inom ledarskapsområdet kommer mycket nya rön som kanske inte alltid är hundra procentigt vetenskapligt underbyggda men som ändå har kunnat tillföra någon ny aspekt som vi inte har hittat i någon annan litteratur. Mindre vetenskaplig litteratur som vi har använt oss av är Rohlin et al, Hjelm, Bolland, Capozzoli och Hughes.

2.2 Förändring för individ och organisation

All utveckling förutsätter förändring, men all förändring leder inte till utveckling. Organisationer utsätts för ett förändringstryck som tvingar dem att tänka och agera i nya banor gällande den verksamhet de driver (Hjelm, 2002). Även om detta kan ses som ett väldigt förenklat uttryck för en svår problematik belyser uttalandet en viktig punkt, nämligen att organisationer befinner sig i en ständig förändring (Ahrenfelt, 2001; Hjelm, 2002; Jacobsen och Thorsvik, 2002).

2.2.1 Förändringsberedskap

Om det nu är så att organisationer befinner sig i ständig förändring, ställer detta också krav på individerna att de är förändringsberedda (Hjelm, 2002). Det är viktigt att man gör skillnad på en inkrementell och strategisk förändring. Den inkrementella förändringen äger oftast rum under lång tid, i små förändringar åt gången. Den

strategiska förändringen däremot innebär att organisationen förändras under en kort tidsrymd. Förändringen kan antingen vara proaktiv, dvs. man förväntar sig att någonting skall hända i omvärlden eller internt i organisationen, eller reaktiv, dvs. att någonting har hänt i omvärlden eller inom organisationen vilket kräver en förändring (Nadler & Tushman, 1990). För individen innebär det här att organisationen ställer krav på att individen ska följa med i de förändringar som görs (Jacobsen & Thorsvik, 2002).

Det kan vara lättare att ha en god förändringsberedskap när det genomförs en planerad förändring, vilket innebär att man anpassar organisationen till gällande behov. En planerad förändring kan vara lättare att förklara för individerna i organisationen än en oplanerad förändring, eftersom man oftast kan påvisa relationen mellan den förändring som måste genomföras och de krav och behov som omgivningen eller marknaden ställer. Vid en oplanerad förändring är orsaken ofta tillfälligheter vilket kan vara svårt för individerna inom organisationen att förstå (Jacobsen & Thorsvik, 2002).

2.2.2 Förändringsmotstånd

Det är ju dock inte säkert att varje individ inom organisationen har en önskad förändringsberedskap. Anledningarna till varför man upplever en förändring som något otryggt kan vara att man vet vad man har, men inte vad man får. En förändring kan medföra att organisationen är tvungen att skriva om det formella kontraktet med en individ (Jacobsen & Thorsvik, 2002). Även det som kallas psykologiskt kontrakt, och som består av oskrivna förväntningar kan påverkas vid en förändring. Individen har en uppfattning vad arbetet består av, men har även en uppfattning angående sådant som ligger utanför de specificerade arbetsuppgifterna, dvs. sådant som inte är reglerat i avtal eller regler. Detta gäller alla individer i organisationen och förhållandet kan kallas dynamiskt med avseende på att det skiftar beroende på vad individen vill ha ut av organisationen och vad organisationen vill ha ut av individen. Det bästa sättet att uppehålla psykologiska kontrakt är att mena och hålla det man säger och att hela tiden omvärdera dessa (Schein, 1980).

Det kan infinna sig ett motstånd mot förändring eftersom individen har byggt upp en speciell relation till det som denne sysslar med. När förändringen genomförs kan individen tycka att den identifieringen av arbetet går förlorad och individen ställer sig frågande till huruvida det arbete individen har utfört tidigare har varit förgäves (Bolman & Deal, 1995). Det kan även bli så att individen i samband med en förändring förlorar makt och befogenheter, någonting som kan ligga till grund för ett växande missnöje och förändringsmotstånd (Jacobsen & Thorsvik, 2002). Även krav på att ändra och förnya sin kompetens, samt att eventuellt behöva arbeta dubbelt med gamla och nya uppgifter under en tid, kan leda till förändringsmotstånd (Bolman & Deal, 1995; Jacobsen & Thorsvik, 2002). En av de största grogrunderna för ett förändringsmotstånd är att individen är rädd att mista sina närmaste kollegor och kan bli tvungen att jobba ihop med andra som individen vet att denne inte fungerar så bra ihop med (Jacobsen och Thorsvik, 2002).

Omstrukturering, nyrekrytering och omskolning kan vara effektiva förändringsverktyg, om skapandet av nya roller och utveckling av ny kompetens sker i samstämmighet. Omskolningen av individer inom organisationen bör göras samtidigt som man ser över hur rollerna är formulerade, för att organisationen och individerna som verkar inom den skall kunna förstå och ta till sig förändringen på bästa sätt (Bolman & Deal, 1995).

2.3 Arbetsberikning

Arbetsberikning kan ses som ett sätt att minska gapet mellan individ och organisation. I grund och botten handlar det om motivationsfaktorer, men mer specifikt handlar det om att individerna i organisationen har ett behov av att se sitt arbete som någonting meningsfullt, att de får känna sig personligt ansvariga för resultaten och att de får fortlöpande feedback gällande resultaten. Detta innebär exempelvis arbetsidentifikation, dvs. om individen kan sätta in sitt arbete i en helhet, och arbetsuppgifternas betydelse, om resultatet av ens arbete påverkar och hur det påverkar, andras liv. Omstrukturering medför oftast ett större ansvar och passar bäst för dem som har höga tillväxtbehov. Individer upplever för det mesta en större tillfredsställelse genom att utföra ett arbete riktigt bra, istället för att göra mer arbete. Kritik gentemot arbetsberikningsprojekt går framförallt ut på att det är ekonomiskt omöjligt att genomföra och att den tekniska rationaliteten förordar ett löpandebandtänkande istället för ett resonemang som går ut på att varje människa behöver ett mervärde och god hälsa (Bolman & Deal, 1995).

2.3.1 Delaktighet

Äkta delaktighet kännetecknas av spontana och fria diskussioner, och medför att beslut skall tas utifrån gruppens bästa och utifrån gruppens erkännande. Det råder dock ofta en diskrepans mellan vad som sägs och vad som görs i verkligheten. Det kan vara svårt för en ledare att få till stånd en hög grad av delaktighet, samtidigt som det kan vara svårt för en individ inom organisationen att uppleva delaktighet eftersom individen kan uppleva att denne inte får bli delaktig (Argyris, 1957). Studier har visat att de som tror på delaktighet inte har lagt kraft nog på att genomföra den i verkligheten. Medinflytandesystem får inte stanna upp där ledaren inom organisationen befinner sig, utan måste längre ner i hierarkin. De måste utnyttjas och användas på ett konsekvent sätt och inte ge upphov till att uppfattas motsägande. Detta innefattar även de ledare som säger sig tro på delad makt, men som innerst inne anser att delad makt i praktiken kan leda till att individer inom organisationen missbrukar makten (Bolman & Deal, 1995). Delaktighet behöver i grund och botten inte vara positivt, utan kan även uttryckas genom missnöje och motstånd. I dessa fall är det främst äktheten i kritiken som man bör ta fasta på (Ahrenfelt, 2001).

Det spelar inte så stor roll om ledaren inom en frivilligorganisation är avlönad eller inte, då de fyller ungefär samma funktion. Ledare inom frivilligorganisationer har en viktig uppgift vad gäller delaktighet och engagemang då de arbetar med individer som utför arbetet pga. sociala motiv, humanitära motiv eller av intresseskäl. Att kunna få frivilliga att känna sig delaktiga blir en av ledarens viktigaste uppgifter då detta kan bli avgörande för hur många frivilliga som väljer att arbeta inom organisationen, och därmed säkerställa dess överlevnad (Catano et al, 2001).

Mellanledare inom en organisation har ett begränsat utrymme att bjuda in underordnade att ta beslut på delaktiga grunder. Om mellanledaren får order uppifrån om hur saker och ting skall gå till, innebär detta att ledningen inom organisationen räknar med att detta ska åtföljas på ett visst sätt. Således krymper mellanledarens utrymme och denne kan heller inte göra individer som är underordnade till delaktiga beslutsfattare. Det är viktigt att organisationen har ett välutvecklat program för hur man skall hantera frågan

kring delaktighet. Det är ingen mening att påstå att individer i organisationen får vara delaktiga när de egentligen inte har möjlighet att vara det (Argyris, 1957).

2.3.2 Motivation

En av de viktigaste punkterna i hur en ledare skall vara mot sina underordnade inom en frivilligorganisation är att hela tiden uppmärksamma sina medarbetares arbete. Om en individ känner att de blir uppskattade och får ett kvitto på att deras arbete betyder något blir de också mer motiverade att arbeta. Detta gäller inte bara de som befinner sig under en ledare utan även ledaren själv i allra högsta grad (Shin & Kleiner, 2003). Att sätta ett värde på det arbete som någon har utfört, dvs. att uppmärksamma arbetet, och när det är möjligt ge feedback (som tidigare har diskuterats i avsnitt 2.2.4.1), är en av grundpelarna i en motivationsprocess (Argyris, 1957; Schein, 1980).

Motivation kan kopplas ihop med målsättning. Utgångspunkten i Latham och Lockes artikel från 1979 är att tydliga, konkreta mål med en klar tidsbegränsning kan fungera som en motivationsteknik för individen samtidigt som de är en utmaning. Återigen kommer frågan kring feedback tillbaka, då även detta handlar om motivation, engagemang och delaktighet. Det är således viktigt att individerna inom organisationen accepterar och sluter upp kring de satta målen (Latham & Locke i Jacobsen & Thorsvik, 2002). Detta gäller inte bara de personer som man som ledare vill nå ut till, utan i första hand sig själv. För hur skall man kunna motivera andra om man inte själv är motiverad? En lösning på problematiken kan vara att man sätter sig ner och försöker förstå sin situation och vad förändringen ställer för krav och erbjuder för möjligheter. Först då kan man börja motivera sig själv till att påbörja en förändringsprocess (Ahrenfelt, 1995). Det finns dock en baksida av ett målstyrt motiverande. Krävande mål kan exempelvis innebära att individer känner sig stressade vilket kan resultera i ohälsa och försämrat resultat. Då är man knappast motiverad att arbeta och ännu mindre att motivera andra till att arbeta (Jacobsen & Thorsvik, 2002).

2.4 Handlingsutrymme

För att vara motiverad inför en förändring är det viktigt att individen förstår sin situation (Ahrenfelt, 1995), dvs. att denne är medveten om sitt handlingsutrymme. Det objektiva handlingsutrymme bestäms av organisationens struktur, arbetsuppgifternas omfattning och den teknologi som används inom organisationen. Det kan vara svårt att identifiera sitt objektiva handlingsutrymme, och försöka utnyttja detta för att kunna vidga handlingsutrymme. Det subjektiva handlingsutrymme är den uppsättning tankar och funderingar som individen upplever att den har möjlighet att utvidga sitt handlingsutrymme med. Det handlar om vad individen tror är genomförbart i den situation som individen befinner sig i just nu. Ett anpassningsperspektiv vad gäller arbetet innebär att individen lägger sig på den nivå som arbetet ligger på, vilket innebär att individen inte kan utveckla sitt handlingsutrymme eftersom arbetet är en fast struktur. Ett annat perspektiv är utvecklingsperspektivet, vilket innebär att det handlingsutrymme, objektivt och subjektivt, som individen har utrymme att agera inom är påverkningbart utifrån individens synvinkel (Ellström, 1992). De två handlingsutrymmena kan överensstämma, men det kan också finnas en diskrepans mellan det upplevda och det faktiska handlingsutrymme (Aronsson och Berglind,

1990). Om individen är utvecklingsförberedd, dvs. tillerkänner sig ett utvecklingsinriktat perspektiv, så ökar graden av arbetets verkan eftersom individen i sitt arbete kommer att sträva efter att påverka arbetet att bli så effektivt som möjligt i relation till arbetsuppgifterna (Ellström, 1992).

2.4.1 Handling och Kontroll

Det kan diskuteras om en individs handling egentligen har en mening, eller om saker och ting kan ske utan att ha en mening (Ericson, 1998). En individ kan utföra handlingar som inte har någon mening för individen, i alla fall inte på ett utstuderat medvetet sätt (Weber, 1983). Frågan är då vem det är som avgör om en handling har en mening. Det skulle kunna ligga i betraktarens öga att avgöra (Ericson, 1998). Å andra sidan har allt mänskligt handlande någon form av mening, oavsett på vilka grunder de sker. Sker det en reflektion i efterhand så innebär detta att en mening har tilldelats handlandet (Schutz, 1967).

Konstaterandet att varje handling har en mening innebär rimligtvis också påståendet att varje individ strävar efter att ha kontroll över sina handlingar, och att individens grad av kontroll över sina arbetsvillkor är något som är mycket viktigt. Det är den varseblivna kontrollen som bestämmer handlingen. Detta innebär att om individens förväntningar inte stämmer överens med de resultat som handlingen ger, upplever individen inte kontroll vilket medför att handlingen utförs på ett annorlunda sätt nästa gång. Må då vara att resultatet kan ha överträffat förväntningarna. Däremot kan det, om individen upprepade gånger utsätts för okontrollerbarhet, resultera i att individen anser sig ha allt mindre och mindre kontroll. Detta kan leda till passivisering. I ett längre perspektiv innebär passivisering att individen förlorar tron på att dennes handlingar kan förändra den verklighet som denne arbetar och lever i. Detta kan i sin tur leda till ohälsa och stress för individen (Aronsson & Berglind, 1990).

Om individen skall kunna utvecklas och tillvarata den lärsituation som uppstår när individen handlar på ett visst sätt, måste individen få feedback på det arbete denne utför. Viktigt att tänka på när man tar upp ämnet feedback är att begreppet hör ihop med klara och tydliga mål. Det är avhängigt att individen kan sätta ihop handlande och mål. Problematiken kring mål är dock att de har en tendens att variera över tid, allteftersom organisationen får nya övergripande mål (Ellström, 2001).

2.5 Ledarskap

Ledarskap är en process som handlar om att påverka andra personer till att enas om vad som bör göras, och därefter uträtta detta så effektivt som möjligt. Det handlar också om att underlätta individuella och kollektiva ansträngningar för att åstadkomma det man vill (Yukl, 2002). Det finns få skillnader mellan ledare i privata, offentliga och frivilliga organisationer. En skillnad är dock att ledare i frivilliga organisationer i högre grad kan förväntas bygga sitt ledarskap på personliga kvaliteter eftersom de inte har ett formellt ledarskap, som stöds av en position, att förlita sig på (Catano et al, 2001).

Det har under de senaste decennierna skett ett doktrinskifte inom ledarskapsfilosofin. Tidigare var det hierarkiska organisationer med en central beslutsprocess, där maskinen var organisationens största resurs och där ledning skedde genom order (Beckérus et al,

1988). Detta rationalistiska ledarskapsperspektiv var uppbyggt enligt top-down principen, där medarbetarna fick instruktioner om arbetet från auktoriteten (Sandberg & Targama, 1998). Idag är allt fler organisationer en öppen arena med lokal handlingsfrihet, där människan är den största resursen och ledningen styr genom idéer. Man strävar efter att bryta upp strukturerna och regelstyrningen och därmed öka medarbetarnas handlingsfrihet och eget beslutsfattande (Beckérus et al, 1988).

2.5.1 Strategiskt ledarskap

Strategiskt ledarskap går ut på att planera och koordinera organisationens resurser och att motivera medarbetarna med uppställda mål och klara beslut (Nyström, 1996). Detta innebär alltså att beslut och handling är en klar följd av ett omsorgsfullt strategiarbete. Vid en strategisk förändring är det därför viktigt att handlingsmönstret ändras i enlighet med den nya strategin så snabbt som möjligt, så att den nya strategin implementeras i organisationen. För att implementeringen ska lyckas är det grundläggande att strategin och handlingen ligger nära varandra så att medarbetarna lätt kan se i vilken riktning man är på väg, annars föreligger det en stor risk att ledaren endast leder sig själv. Det ligger även i den strategiske ledarens intresse att skapa ett forum för medarbetarna där de kan delta i utvecklingen (Rohlin et al, 1994). Strategiskt ledarskap är ofta effektivt i stabila utvecklingssituationer där det bidrar till hög effektivitet och lönsamhet. Men strategiskt ledarskap har också en tendens att minska flexibiliteten och handlingsberedskapen och det blir således svårare att utveckla nya strategier. Det är därför viktigt att den strategiske ledaren kan tänka visionärt och entreprenöriellt så att inte organisationen stagnerar (Nyström, 1996).

Det är en fördel om den strategiske ledaren lär sig att läsa av samspelet mellan organisation och omvärld, då det är viktigt att förstå det som händer i omvärlden och ta det i beräkning vid strategiplanering. Det är således också betydelsefullt att ledaren har stor kunskap om den egna organisationens mål och visioner, samt att kunna förstå verksamheten och dess processer (Rohlin et al, 1994). För att bevara integriteten är det av yttersta vikt att den strategiske ledaren formar sina strategier i enlighet med organisationens mål och vision. Om ordet följs av rätt handling behåller både ledaren och organisationen sin trovärdighet (Worden, 2003). Det är bra om den strategiske ledaren är generalist och har ett strategiskt helhetstänkande, då detta ökar förutsättningarna för att föra organisationen framåt. Vidare är det centralt att den strategiske ledaren bygger upp ett förtroende till medarbetarna och har ett djupt personligt engagemang för organisationen. Strategiskt ledarskap handlar således om att kunna förstå verksamheten i ett större perspektiv och att i förväg kunna se nya verksamhetsområden och nya former för organisering och samordning. Det ligger dessutom i ledarens intresse att involvera andra nyckelpersoner, inom och utom organisationen, som kan vara viktiga i skapandet av nya strategier (Rohlin et al, 1994).

2.5.2 Självstyrning

Självstyrande arbetslag blir allt vanligare i organisationer idag. Självstyrning innebär att arbetslaget inte är beroende av en ledare utan tar det största ansvaret för arbetet själva (Yukl, 2002; Capozzoli, 2002). För att självstyrning ska fungera är det viktigt att man utvecklar ett lagarbete för större inflytande, självständighet och kontroll över arbetet (Jacobsen & Thorsvik, 2002). När man ska påbörja arbetet med att skapa självstyrande

arbetslag är det grundläggande att man är tydlig med hur mycket auktoritet och ansvar de ska ha, samt vilket arbetsområde de skall ha. Det är dessutom en fördel om ledaren är medveten om att varje arbetslag kommer att fungera på olika sätt, beroende på vilka personer laget består av och hur deras kultur är, och ledaren därför har lärt sig att använda olika strategier för att nå fram till varje arbetslag. Ju närmare ett arbetslag kommer självstyrning desto längre bör ledaren backa tillbaka, annars riskerar man att minska trovärdigheten med hela idén (Hughes, 1991).

Det är dock viktigt att ledaren inte släpper taget alltför snabbt. Om arbetslaget inte vet vad de ska göra måste ledaren gå in och hjälpa dem på rätt väg (Hughes, 1991). Handledning och vägledning är ledarens viktigaste uppgift när arbetslaget har blivit självstyrande. Ett arbetslag kan aldrig klara sig helt själva utan handledning, det är därför en fördel om ledaren finns i bakgrunden som stöd (Capozzoli, 2002; Douglas & Gardner, 2004). Det ligger också i ledarens intresse att ändra sin påverkanstaktik och använda mindre hård taktik, exempelvis legitimering och press, och istället bruka mjuk taktik som rationell övertalning, konsultation och vädjande. Om ledaren fokuserar på mänskliga relationer istället för att använda auktoritet kan resultatet bli positivt (Douglas & Gardner, 2004).

2.6 Makt

Makt är förmågan att använda de resurser man har, för att påverka andra människor eller för att kräva att andra ska bete sig på ett visst sätt (Preston, 2004). Det är viktigt att skilja *makt* från *auktoritet*. Makt tilldelas ofta uppifrån organisationen, exempelvis genom den position man har. Auktoritet däremot kommer underifrån, från medarbetarna. När en ledare har auktoritet behöver inte medarbetarna ifrågasätta ett beslut utan de accepterar det som ledaren har bestämt. Auktoritet har sin grund i relationen mellan ledaren och medarbetaren, där medarbetaren gör en arbetsinsats och ledaren belönar denna. Det uppstår ett slags informellt kontrakt där medarbetaren ger sin tid och frihet i utbyte mot exempelvis lön och andra förmåner. Kontraktet förblir legitimt så länge båda parter håller sin del av avtalet (Barnard, 1968).

Makt kan ha sitt ursprung i antingen person eller position. Personlig makt bygger på lojalitet, personliga värderingar och kunskapsexpertis, medan positionsmakt bygger på den formella position en ledare har inom en organisation. Inom den personliga makten finner vi referensmakt och expertmakt. Inom positionsmakten finns det fem olika typer av makt, vi har dock valt att endast behandla den legitima makten då vi anser att det enbart är den som är relevant i förhållande till vårt syfte (Yukl, 2002).

2.6.1 Referensmakt

Att en ledare har referensmakt innebär att medarbetarna identifierar sig med, och ser upp till ledaren. Identifikationen kan bygga på medarbetarens önskan att vara som ledaren, eller en nära relation mellan en ledare och en medarbetare. Att medarbetaren delar ledarens värderingar kan också vara en stark grund för identifikation (French & Raven, 1959). En ledares referensmakt kan öka om denne är vänlig och förtroendeingivande, men i slutändan är det dock ledarens karaktär och integritet som räknas. Om en ledare agerar vänligt för att manipulera sina underordnade kommer han

att förlora all sin referensmakt. För att bygga upp referensmakt är det bra att ledaren har en positiv inställning, samt vara stödjande, hjälpsam och uppriktig. Det ligger också i ledarens intresse att kunna göra uppoffringar för att visa att han är delaktig (Yukl, 2002; Braynion, 2004). En person som agerar ärligt och förtroendeingivande kan bygga upp makt utan att ha en formell ledarposition, då personlighetens egen makt är det mest inflytelserika vi har (Bolland, 2003). Det är dock viktigt att bygga upp meningsfulla och personliga relationer, att vara trovärdig och att visa alla medarbetare att de gör ett bra jobb (Preston, 2004). En ledare med referensmakt har, enligt olika studier, en tendens att öka medarbetarnas prestationer och arbetstillfredsställelse (Braynion, 2004).

2.6.2 Expertmakt

En ledare med expertmakt bygger sin makt på den specifika kunskap och de färdigheter som han besitter. Det krävs dock att andra människor är beroende av ledarens expertis och efterfrågar denna för att ledaren skall lyckas behålla sin makt. För att komma fram till huruvida ledaren har expertkunskap om något sätts hans kunskap i relation till medarbetarens egen kunskap och en form av standardkunskap (French & Raven, 1959). Det är viktigt att ledarens kunskaper underhålls med hjälp av utbildning och praktisk erfarenhet (Yukl, 2002). Det är dessutom en fördel om ledaren tillägnar sig nya färdigheter och kunskap för att öka sin expertis (Braynion, 2004). De personer på en arbetsplats som är först med att upptäcka något nytt och tillägna sig ny kunskap är också de personer som får makt (Bolland, 2003). Det är dock viktigt att komma ihåg att expertmakt bara är knuten till de områden där ledaren har överlägsen kunskap, hans makt begränsas således till dessa områden (French & Raven, 1959). En ledare med expertmakt har, liksom en ledare med referensmakt, en benägenhet att öka medarbetarnas arbetsinsats och jobbtillfredsställelse (Braynion, 2004).

2.6.3 Legitim makt

Legitim makt är den makt som grundas på formell auktoritet och position inom organisationen. Medarbetarna är medvetna om ledarens position och hans rätt att bestämma över dem, och att de har en skyldighet att följa hans order. Legitim makt behöver dock inte förknippas med auktoritet eller ledarposition. Om person X har lovat person Y att hjälpa honom, kan person X känna att Y har legitim makt över honom eftersom person X har lovat att hjälpa till och han vill inte bryta sitt löfte (French & Raven, 1959). För att få det bästa resultatet av legitim makt ligger det i maktinnehavarens intresse att behandla sina underordnade väl. En vänlig förfrågan ger mer tillbaka än en arrogant order (Yukl, 2002). Flera studier har visat att ledare med legitim makt kan öka ostillfredsställelsen på arbetet om makten missbrukas (Braynion, 2004).

Makten att delegera eller att ensam ta beslut kan ses som en del av den legitima makten. En ledare kan ta ett beslut själv genom att lösa det aktuella problemet med den information han har. Ett alternativ är att ledaren samlar in nödvändig information från medarbetarna, och löser problemet med eller utan deras hjälp (Vroom & Yetton, 1973). Ledaren kan också delegera beslutsmakten helt och hållet till medarbetarna, så länge de håller sig inom ledarens riktlinjer (Tannenbaum et al, 1961). En och samma ledare använder sig av olika beslutsmetoder vid olika tillfällen (Vroom & Yetton, 1973). Det som påverkar ledarens hanterande av beslutsmakten är medarbetarnas benägenhet att

vara oberoende, ta ansvar för ett beslut, vara intresserade av att lösa problem och ha tillräcklig kunskap för att hantera problemet (Tannenbaum et al, 1961).

2.6.4 Inflytande och påverkan

Man kan urskilja tre olika resultat av hur en person mottager påverkan från en annan person. Vid det första resultatet är den mottagande personen engagerad i den andres beslut eller förslag, och lägger därför ner mycket tid och energi på att föra ut beslutet. Vid det andra resultatet samtycker den mottagande personen och accepterar det som den andra personen ber om, han gör det dock utan entusiasm och med minimal ansträngning. Vid det tredje resultatet inträffar motstånd vilket innebär att den mottagande personen är emot förslaget och aktivt försöker förhindra att föra det vidare (Yukl, 2002). Vid både legitim makt och expertmakt är det vanligast att medarbetarna samtycker med ledarens order (Braynion, 2004). För att medarbetarna ska engagera sig i ledarens beslut är det en fördel att ledaren har personlig makt (Yukl, 2002).

3. Metod

Vi kommer nedan att redovisa vårt metodologiska förfarande gällande den kvalitativa intervjuundersökningen.

3.1 Utgångspunkter

Det kan diskuteras vilken roll och betydelse som vetenskapen egentligen spelar (May, 2001). Vi nöjer oss dock med att konstatera, mycket förenklat, att vi använder oss av metod för att strukturera vårt arbete, för att samla in data och för att kunna ta reda på mer om vårt problemområdes komplexitet. Detta för att erhålla större trovärdighet i vår forskningsprocess.

Vetenskapen bör vara problemorienterad, dvs. att problemet som man vill undersöka som forskare avgör vilken metod man väljer att använda sig av (Maslow, 1966). Det är viktigt att man använder den metod som är lämpligast vad gäller förhållandet till problemet eller undersökningsobjektet (Starrin, 1994). Den kvalitativa metoden är lämplig om forskaren söker ”kunskap som ska inventera, uttyda och förstå fenomen” (Patel & Tebelius, 1987, s 43).

3.1.1 Ontologisk och konstruktivistisk grundsyn

Ontologi rör frågan om hur man uppfattar världen. Kvalitativ forskning har ett tolkande synsätt och den ontologiska inriktningen kan således antingen vara konstruktivistisk eller objektivismisk. Objektivism och konstruktivism handlar om relationen mellan den sociala aktören och omgivningen. Skillnaden ligger i att den sociala aktören enligt objektivism inte kan påverka det sociala systemet och omgivningen, medan konstruktivism innebär att den sociala aktören formar sociala företeelser och dess mening (Bryman, 2002). Att påstå att organisationer är helt fria vad gäller sociala och normbärande strukturer anser vi vara väl blåögt, men vi ansluter oss till den skara som

menar att en organisation är i ständig förändring. Nya system föds och utvecklas i påverkan av individerna som utgör organisationen (Bryman, 2005). Med ett syfte som vårt måste man utgå från en konstruktivistisk syn eftersom vårt syfte bygger på tanken att människor uppfattar att sociala fenomen och dess meningar är konstruerade av sociala aktörer. Att vi har ett konstruktivistiskt synsätt styrks också av en av våra intervjufrågor; *Skulle du vilja påverka din roll? Hur?* (Intervjuguiden, bilaga 1).

3.1.2 Kvalitativ strategi

Att vårt syfte stipulerar att vi vill *analysera* ett fenomen, och att detta i sin tur skall öka vår förståelse för vårt valda problemområde, är ett av skälen till varför vi har valt att göra en kvalitativ analys. Till försvar för den kvalitativa metoden kan man säga att det finns vissa mänskliga värden eller egenskaper som inte kan kvantifieras eller mätas, exempelvis upplevelsen av människans egna jag (Starrin & Svensson, 1994). Detta kvalitativa synsätt är något som vi har haft i baktanke när vi formulerade vårt syfte, dvs. rödakorskonsulenternas uppfattning om sin egen roll och tänkbara konsekvenser av en förändrad tjänst.

3.1.3 Empirisk undersökning och induktiv ansats

Då vi har som syfte att analysera tänkbara konsekvenser av en förändrad tjänst med utgångspunkt i rödakorskonsulenternas uppfattningar, kräver det att vi samlar in empiriskt material från rödakorskonsulenterna för att kunna besvara vårt syfte. Med bakgrund av vårt syfte så har vi valt att ha en induktiv ansats. Den induktiva ansatsen innebär att forskaren först samlar in det empiriska materialet och därefter söker teorier som är relevanta för att belysa datan (Bryman, 2002). Tillsammans med vårt specifika problemområde valde vi en induktiv ansats eftersom det är det enda sättet som vi kan undersöka rödakorskonsulenternas uppfattningar utan att ha någon vidare mening av förkunskap inblandad, dvs. att vi inte har satt oss in i det teoretiska forskningsområdet. Detta innebär att vi har det empiriska materialet som utgångspunkt i vår studie.

3.2 Genomförande

3.2.1 Val av datainsamlingsmetod

Vi inledde vårt uppsatsarbete med att träffa två personer från Röda Korset, en rödakorskonsulent och en projektsamordnare. De berättade om omorganisationen och allmänt om rödakorskonsulenttjänsten. Vi kunde under detta möte tillägna oss mycket kunskap om organisationen och vilka områden som vi kunde tänka oss att fokusera vår studie på. Utifrån denna information började vi sedan resonera om vad vi tyckte var mest intressant och hur vi skulle kunna vinkla studien. Vi skaffade oss en överblick över området och formulerade ett syfte. Därefter fortsatte vi med att välja den metod vi ansåg lämplig för att uppfylla syftet, vi valde en kvalitativ intervjumetod. Den kvalitativa intervjun är den bästa metoden för att komma åt deltagarnas egna uppfattningar och synpunkter, och för att få så fylliga och detaljerade svar som möjligt. Även flexibiliteten i den kvalitativa intervjun är en stor fördel då denna medför att studien tillåts ändra riktning allteftersom nya fakta synliggörs (Bryman, 2002). Då vårt syfte är att analysera

intervjupersonernas uppfattningar är det avgörande att vi får ta del av deltagarnas åsikter och att deras redogörelser är så fylliga och uttömmande som möjligt. Detta är anledningen till att vi har valt att använda oss av kvalitativa intervjuer som datainsamlingsmetod.

3.2.2 Urval av organisation och intervjupersoner

Anledningen till att vi valde att göra vår studie på Röda Korset var att vi tyckte det skulle vara intressant att göra en studie i en frivilligorganisation i motsats till alla andra organisationer. Vi tog kontakt med Röda Korset och gjorde en förfrågan om huruvida de kunde tänka sig att låta oss göra en studie i organisationen. De var positiva till detta och vi bestämde således ett möte för att diskutera utgångspunkten i vår studie.

Urvalet av intervjupersoner vid kvalitativa intervjuer görs systematiskt, då forskaren vill styra urvalet för att få det djupaste empiriska materialet för studien. Slumpmässiga urval hör till den kvantitativa forskningen där forskaren strävar efter generaliserbarhet (Holme & Solvang, 1997). Vi använde oss av ett systematiskt urval när vi valde våra intervjupersoner. Vi hade två specifika kriterier angående intervjupersonerna. Det skulle vara rödakorskonsulenter som externrekryterades år 2000 eller senare, detta för att vi ville att de skulle ha så lika förförståelse av organisationen som möjligt. Det internrekryterades nämligen också rödakorskonsulenter vid omorganisationen, och vi tror att de har en annan uppfattning om organisationen och rödakorskonsulentens roll i den, än personer som har rekryterats utifrån. Det andra kriteriet var att vi ville intervjua både rödakorskonsulenter som har aktiva kretsar och rödakorskonsulenter som har mindre aktiva kretsar, just för att kunna se skillnader och likheter. Vi tror nämligen att deras handlingsstrategier skiljer sig åt mellan aktiva och passiva kretsar, vilket kommer bidra till olika tänkbara konsekvenser av en förändrad rödakorskonsulentroll. Baserat på dessa två kriterier fick vi ett antal namn på tänkbara intervjupersoner av vår kontakt på Röda Korset. När vi sedan valde utifrån dessa använde vi oss utav bekvämlighetsurval. Bekvämlighetsurval används ofta när det är en fråga om tillgänglighet (Bryman, 2002). Vi valde alltså i första hand de intervjupersoner som hade tid att medverka i undersökningen, och i andra hand de som fanns närmast Lund och som vi kunde träffa.

3.2.3 Intervjuguide

Inför intervjuerna gjorde vi en intervjuguide. Det är viktigt att en intervjuguide inte är för specifik, utan bara precis tar upp de teman eller frågeställningar som skall beröras (Bryman, 2002). Vår intervjuguide bestod av tre olika teman; den nuvarande rödakorskonsulenttjänsten, förändringen av rödakorskonsulenttjänsten och den nya rödakorskonsulenttjänsten. Under varje tema hade vi mellan fem och tio stycken mer eller mindre specificerade frågeställningar.

3.2.4 Genomförande av intervjuer

Vi valde att genomföra semistrukturerade intervjuer då vi ansåg att det var viktigt att flertalet av våra frågeställningar blev besvarade, samtidigt som vi ville ge intervjupersonerna utrymme att tala fritt och öppet. Vid en semistrukturerad intervju har forskaren ett antal frågeställningar som han vill ha svar på. Det finns dock en grad av flexibilitet i intervjusituationen då forskaren inte behöver ställa frågorna i en viss

ordning, vilket ger intervjupersonen möjlighet att svara öppet och utveckla sina idéer (Denscombe, 2000). Vi inledde varje intervju med att berätta om syftet med vår uppsats och hur vi skulle använda den information som intervjupersonen gav oss. Vi informerade också om intervjupersonernas konfidentialitet. Därefter fortsatte vi med en öppen bakgrundsfråga så att intervjupersonen fick möjlighet att prata fritt om sin person och bakgrund. Vi upplevde att detta var bra då intervjupersonerna verkade bli mer avslappnade i intervjusituationen. Intervjun fortsatte i en öppen anda där vi ställde våra frågor och intervjupersonen talade fritt omkring dem. Naturliga följdfrågor uppkom och intervjun påminde stundvis om ett vanligt samtal.

Vid en kvalitativ intervju föreligger det alltid en risk för skevhet, även kallad bias, då människor omedvetet påverkar och påverkas av varandra. En intervjuare som har starka åsikter om sitt ämnesområde, eller som förväntar sig vissa svar, kan lätt formulera ledande frågor för att få fram vissa resultat. Ibland kan det vara en fördel att använda sig av olika intervjuare då detta kan få skevheten att framträda tydligt, samtidigt som risken för skevhet ökar ju fler intervjuare som är inblandade. För att undvika skevhet är det viktigt att man är medveten om att risken för den finns, och att man som intervjuare strävar efter att vara så objektiv som möjligt (Tasker, 2000). Vi försökte hela tiden vara medvetna om risken för att skevhet skulle kunna infinna sig. För att undvika skevhet var det en av oss som i huvudsak intervjuade i enlighet med intervjuguiden, medan den andra lyssnade och ställde följdfrågor. Vi var därmed närvarande båda två vid alla intervjutillfällena, just för att en skulle kunna överblicka situationen och fokusera på följdfrågor. Vi tror att det vid en kvalitativ undersökning är omöjligt att förhålla sig objektiv, vi försökte dock vara noggranna med att inte ställa ledande frågor och vi försökte förhålla oss neutrala till den information som framkom. Det är dock viktigt att poängtera att när datan sedan tolkas och tematiseras är det våra subjektiva tolkningar som blir tydliga. Det är oundvikligt att analysen av intervjuerna blir subjektiva då det är vår uppfattning om intervjupersonernas svar som utgör analysen.

Varje intervju varade i ungefär 30-45 minuter, utom en som varade i 85 minuter. Vi spelade in intervjuerna på band, något som intervjupersonerna hade blivit informerade om i förväg. Intervjuerna genomfördes på intervjupersonernas kontor eller i något annat rum på arbetsplatsen. Det kan vara en fördel att genomföra en intervju på en plats där intervjupersonen känner sig trygg, exempelvis på deras arbetsplats. Om intervjupersonen känner sig trygg i intervjusituationen ökar chansen att svaren blir mer öppna och uppriktiga. En nackdel är dock risken att bli störd av telefonsamtal eller kollegor (Trost, 1993). Vi upplevde att det var positivt att vara på intervjupersonens arbetsplats då vi fick en känsla av att de kände sig trygga där. Dock blev vi under ett par intervjuer störda av kollegor som kom in eller av telefonen som ringde. Då detta endast var små avbrott och intervjupersonen snabbt kunde fokusera på intervjun igen, anser vi att detta inte har påverkat det empiriska materialet nämnvärt.

Av de föreslagna intervjupersonerna använde vi oss, som vi tidigare nämnt, av bekvämlighetsurval när vi valde ut våra intervjupersoner. Vi började med dem som uppfyllde våra krav, som hade möjlighet att medverka och som fanns relativt nära Lund. Därefter fortsatte vi med dem som fanns på lite längre avstånd tills vi kände att vi hade nått mättnadspunkten. Det finns inte något exakt svar på hur många personer man bör intervjua. Istället ska man intervjua tills dess att man når mättnadspunkten, det vill säga när ytterligare intervjuer endast tillför minimal, om ens någon, ny kunskap (Kvale, 1997). Vår mättnadspunkt infann sig efter vår sjunde intervjuperson.

3.2.5 Bearbetning och analys av data

När vi skulle bearbeta vår data började vi med att lyssna av bandinspelningarna från intervjuerna och skriva ner innehållet ordagrant. Bandinspelning med efterföljande utskrift är den vanligaste metoden för registrering av intervjuer. Problem som kan uppstå är dock att det inspelade materialet försvinner, att inspelningen inte fungerar eller att inspelningskvaliteten är dålig (Kvale, 1997; Trost, 1993). Vi stötte inte på några som helst problem med våra bandinspelningar. Alla intervjuerna blev inspelade och ljudkvaliteten var ypperlig. Det är viktigt att den person som transkriberar en intervju har medverkat vid intervjutillfället. De intryck man får under själva intervjun är oerhört viktiga vid tolkning och analys av data, och kan aldrig ersättas av en bandinspelning (Trost, 1993). Eftersom vi båda två var närvarande vid alla intervjuerna kunde vi utan problem dela upp transkriberingarna mellan oss.

Då vårt syfte med studien är att analysera tänkbara konsekvenser av rödakorskonsulenternas uppfattningar om den föreslagna förändringen med utgångspunkt i hur de uppfattar den nuvarande rollen, tyckte vi att det var lämpligt att tematisera rådatan enligt kronologisk logik. Vi bestämde oss således för tre teman; den nuvarande rollen, den nya rollen samt tänkbara konsekvenser av den nya rollen. Därefter gick vi igenom rådatan, analyserade denna och placerade in den under lämpligt tema. Därpå följde ytterligare en analys av innehållet i varje tema och vi kunde därefter skapa mindre teman inom de stora temana.

3.3 Kvalitet

3.3.1 Kvalitetskriterier

Det råder skilda åsikter inom forskningsvärlden om huruvida begrepp som generaliserbarhet, reliabilitet och validitet skall behandlas i kvalitativ forskning (Bryman, 2002). Trost (1993) anser att begreppen inte bör användas då de förutsätter ett statistiskt förhållande, något som inte förekommer i en kvalitativ undersökning. Tschudi (1989) anser å andra sidan att det inte finns några som helst belägg för att kvalitativ och kvantitativ forskning kräver olika tillvägagångssätt när det gäller verifiering. Vissa forskare menar att man måste anpassa reliabilitet och validitet till kvalitativ forskning, medan andra anser att man måste skapa nya kriterier för att bedöma kvalitativa studier (Bryman, 2002).

Guba och Lincoln (1989) är två författare som har skapat nya begrepp för bedömning av kvaliteten i en kvalitativ studie. De ansåg att nya bedömningskriterier var ett måste då de gamla misslyckades med att tillmötesgå värdepluralism, de hade en tendens att vara alltför knutna till personer i position att bestämma över forskningen samt att de var starkt förbundna med forskningens naturvetenskapliga paradig. Guba och Lincoln har delat in bedömningsaspekterna i två kriterier som i sin tur består av ett antal andra kriterier. Det första kriteriet *trovärdighet* rör det metodologiska förfarandet och är en motsvarighet till den positivistiska tanken att man ska kunna mäta ett resultat. Detta kriterium är indelat i *tillförlitlighet* , *överförbarhet* , *pålitlighet* och *konfirmerbarhet* . För att bedöma tillförlitligheten är det vanligt att man gör *member checks* . Detta innebär att forskaren efter en intervju sammanfattar intervjupersonens utlåtanden och försäkras sig

om att han har uppfattat allting korrekt. Överförbarheten kan bedömas genom att forskaren gör en fyllig och tät beskrivning av den miljö han studerar, så att man sedan kan bedöma hur överförbara resultaten är på en annan miljö. För att bedöma pålitligheten måste forskaren mycket noggrant skapa en redogörelse av hela forskningsprocessen, för att denna sedan skall kunna granskas. Slutligen kan konfirmerbarhet bedömas utifrån hur slutsatserna har dragits i studien och vad de grundas på.

För att försäkra oss om tillförlitligheten i vår studie gjorde vi member checks. Efter varje intervju sammanfattade vi det vi ansåg att intervjupersonen hade gett uttryck för, och frågade densamma om vi hade uppfattat honom/henne rätt. För att kunna bedöma pålitligheten och konfirmerbarheten har vi under hela forskningsprocessen haft ambitionen att vara så tydliga som möjligt, att motivera våra val samt att dokumentera hur vi har gått tillväga. Vi har försökt att skriva ett tydligt följbart metodkapitel, bifogat intervjuguiden och sparat bandinspelningarna och transkriberingarna av intervjuerna. Vi har strävat efter att skriva logiska resonemang och grundat våra slutsatser på i största möjliga mån förstahandskällor. Då vår intention med studien inte är att skapa överförbara resultat har vi valt att inte göra någon tät beskrivning av miljön utan vi har nöjt oss med att endast i korthet beskriva organisationen.

Det räcker dock inte att bedöma det metodologiska tillvägagångssättet, det är lika viktigt att ta hänsyn till huruvida deltagarnas rättigheter bibehålls och inte kränks under processen. Det andra huvudkriteriet *äkthet* rör just denna fråga. Detta kriterium är indelat i *rättvis bild*, *ontologisk autenticitet*, *pedagogisk autenticitet*, *katalytisk autenticitet* och *taktisk autenticitet*. Rättvis bild innebär att studien skall ge en rättvis bild av deltagarnas åsikter. Den ontologiska autenticiteten ifrågasätter huruvida studien kan hjälpa deltagarna att bättre förstå sin sociala situation. Pedagogisk autenticitet berör huruvida studien ökar deltagarnas förståelse för hur personer utanför deltagargruppen upplever sin situation. Katalytisk autenticitet behandlar huruvida studien har medfört att deltagarna kan förändra sin situation. Slutligen innebär taktisk autenticitet huruvida studien har medfört att deltagarna har fått bättre möjligheter att vidta nödvändiga åtgärder för att förbättra sin situation (Guba & Lincoln, 1989).

När det gäller att ge en rättvis bild av deltagarnas åsikter anser vi att vi genom de member checks vi gjorde har kunnat kontrollera att vi har uppfattat dem rätt, och därmed kunnat presentera en rättvis bild av intervjupersonernas åsikter i uppsatsen. Äktheten i uppsatsen kan ha stärkts då vi troligtvis, både genom intervjuerna och genom vårt skriftliga resultat, har bidragit till reflektioner hos våra intervjupersoner. Exakt hur dessa reflektioner sedan har utvecklats och vad de har bidragit till har vi tyvärr inte haft möjlighet att undersöka. Vi är dock förhoppningsfulla om att vår uppsats har bidragit till många tankeprocesser hos deltagarna.

3.3.2 Etiska kriterier

I utförandet av vår uppsats har vi tagit hänsyn till tre etiska aspekter som Kvale (1997) anser vara viktiga; informerat samtycke, konfidentialitet och konsekvenser. Informerat samtycke innebär att forskaren informerar alla intervjupersoner om studiens syfte, dess upplägg och vilka fördelar och nackdelar ett deltagande kan medföra för intervjupersonen. Intervjupersonen bör också få veta att deltagandet är frivilligt och när som helst kan avslutas om personen så önskar. Ett problem som kan vara förknippat

med informerat samtycke är att kunna avgöra hur mycket information intervjupersonerna ska få och när de ska få denna information. Det är viktigt att inte föra någon bakom ljuset, samtidigt som man måste försäkra sig om att studien skall få det bästa och mest sanningsenliga resultatet (Kvale, 1997).

När vi tog kontakt med intervjupersonerna informerade vi enbart dem om frivillighetsaspekten och deras rätt att dra sig ur. Vi ville inte ge dem för mycket information om studiens syfte och upplägg då vår studie behandlar intervjupersonernas förväntningar och uppfattningar om ett fenomen. Vi ville således inte att de skulle få för mycket tid att "läsa in sig" på problemområdet och bilda sig en annan uppfattning än den som de redan hade. Vi beslöt oss därför för att redogöra för syftet och upplägget först på plats i intervjusituationen. Här fick de dock mycket utförlig information så att de skulle veta exakt vad vi ville åstadkomma med studien.

Konfidentialitet innebär att intervjupersonerna är och förblir anonyma under hela studiens gång. Detta innebär vidare att data som kan identifiera en intervjuperson inte ska redovisas i forskningsrapporten (Kvale, 1997). Vi var noggranna med att informera intervjupersonerna om deras konfidentialitet redan vid vår första kontakt. De fick veta att det endast var vi som forskare som skulle läsa de utskrivna intervjuerna, och att deras namn skulle utelämnas från allt skriftligt material. För att ytterligare stärka deras konfidentialitet valde vi att inte ta med data som skulle kunna identifiera enskilda personer, till exempel kön och ålder. Vi vill dock poängtera att då vår urvalsgrupp var mycket liten och väldigt lätt att identifiera, gäller inte detta konfidentialitetskrav gruppen i sig. Vår strävan är att ge konfidentialitet till intervjupersonerna så att de inte kan identifieras inom gruppen. Vi informerade deltagarna om detta och fick deras godkännande.

Den sista etiska aspekten berör de konsekvenser som en intervjuundersökning kan medföra. Forskaren måste både uppmärksamma fördelar och nackdelar som en undersökning kan medföra, både för intervjupersonerna och för den grupp som dessa representerar (Kvale, 1997). Vi försökte vara noga med att tydliggöra möjliga konsekvenser av ett deltagande i vår undersökning. Vi ville också belysa hur en nackdel i slutänden skulle kunna förvandlas till en fördel. Exempelvis kan en intervjuperson uppleva det som en nackdel att behöva kritisera sin tjänst och då även indirekt organisationen. Om denna kritik används på ett konstruktivt sätt, vilket vår ambition är, kan detta utvecklas till möjligheter och förbättringar av tjänsten. Detta blir i sin tur en fördel, både för intervjupersonen och för organisationen som helhet.

3.3.3 Metoddiskussion

Vi kommer nedan att föra en diskussion om huruvida vi anser att vi har uppfyllt de krav på kvalitet och etik som vi har ställt upp.

3.3.3.1 Kvalitet

Vi anser att vår uppsats uppfyller de kvalitetskrav som vi har satt upp. Vi har försäkrat oss om att ha gett en rättvis bild av deltagarnas åsikter samt att tillförlitligheten i deras utsagor är stor genom att vi har genomfört member checks. Pålitligheten och konfirmerbarheten har vi också stärkt då att ha vi har varit noggranna med att dokumentera hur vi har gått tillväga och motiverat våra val väl. När det gäller studiens

äkthet och de olika typerna av autencitet anser vi att denna är stor då vi är övertygade om att vår uppsats har väckt mycket tankar hos deltagarna.

Det enda kvalitetskriterium som vi anser att vi inte har uppnått är överförbarhet, vilket vi inte heller hade intentionen att uppnå. Som vi nämnde tidigare har vi inte fokuserat på att skapa överförbara resultat, något som skulle kunna ifrågasättas. Vi diskuterade själva detta under en längre tid och kom så småningom fram till att vår undersökningssituation är så speciell och unik att det vore näst intill omöjligt att någonsin finna en som ens är i närheten att kunna göra en överföring på. Inte nog med att det är en frivilligorganisation, de genomförde en stor omorganisation för fem år sedan varvid den undersökta tjänsten kom till, det är en specifik tjänst för just Röda Korset och den stundande förändringen rör endast de inblandade konsulenterna. Utifrån dessa omständigheter bestämde vi oss för att det var mindre viktigt att göra en tät miljöbeskrivning för att öka möjligheten till överförbarhet, och istället gjorde vi endast en kort beskrivning av organisationen.

3.3.3.2 Etik

När det gäller informerat samtycke skulle man kunna ifrågasätta att vi valde att inte ge deltagarna alls mycket information per telefon innan intervjun. Anledningen till detta var att vi skulle undersöka deras uppfattningar om den nuvarande tjänsten, om förändringen och om den nya tjänsten. Då rödakorskonsulenterna i Region Syd arbetar väldigt nära varandra och har en bra relation ville vi inte att de skulle prata för mycket med varandra om förändringen och därmed öka risken för att deras egna uppfattningar kunde påverkas. Vi valde därför att informera dem om studien syfte och förutsättningar först innan intervjun vid intervjutillfället. Några av intervjupersonerna ifrågasatte detta och ville gärna veta mer i förväg, vissa ville till och med ha frågorna i förväg, men när vi förklarade varför vi hade valt att lägga upp det på detta sätt förstod de och gav sitt samtycke. Vi anser således att vi har uppnått kriteriet för informerat samtycke.

Vi anser även att vi har uppnått konfidentialitetskravet då ingen av våra deltagare går att identifiera i uppsatsen. Man skulle kunna önska att vi även hade aidentifierat gruppen tjänstemän och kanske till och med organisationen, men då denna organisation är så pass speciell hade det varit näst intill omöjligt att göra denna studie utan att avslöja var den äger rum. Det sista etiska kravet, att forskaren ska informera deltagarna om vilka konsekvenser ett deltagande kan medföra, har vi svårt att avgöra om vi har uppfyllt eller inte. En av anledningarna till detta är att det överhuvudtaget var svårt att förutse konsekvenser innan deltagarna ens hade medverkat i en intervju. Vi bestämde oss således för att det viktigaste var att poängtera för deltagarna att vår ambition är att använda all kritik som konstruktiv kritik för att förbättra deras arbetssituation. Även om det kan vara svårt att misskreditera sin arbetsgivare kan det i detta fall medföra positiva konsekvenser då kritiken används konstruktivt. Dessutom var detta ett ypperligt tillfälle att yttra sig om det man tyckte var mindre bra då organisationen nu faktiskt hade efterfrågat vår hjälp. Detta är ett tecken på att man i detta skede var mottaglig för kritik och då påtalade vi att detta bör man som medarbetare ta fasta på. Så i slutänden kan vi nog säga att vi anser att vi har uppfyllt kravet på att informera om konsekvenser relativt väl.

4. Förändring av rödakorskonsulentrollen

Vi kommer nedan att återge vårt empiriska material. Vi inleder med att presentera en bakgrund av rödakorskonsulenterna och deras arbetsområde. Därefter redogör vi för rödakorskonsulenternas uppfattningar om den nuvarande och den nya rollen. Slutligen presenterar vi rödakorskonsulenternas uppfattningar om tänkbara konsekvenser av den nya rollen.

4.1 Bakgrund

4.1.1 Rödakorskonsulenterna

Rödakorskonsulenterna som har deltagit i vår studie har olika bakgrund när det gäller utbildning och arbetslivserfarenhet. Deras arbetslivserfarenhet sträcker sig från vården och arbete med barn och ungdomar till grafiker och handläggare på försäkringskassan. Rödakorskonsulenterna har bl.a. examen i industriell design, politisk magister examen med inriktning mot internationella relationer och socionomexamen.

Av de sju rödakorskonsulenter som har deltagit i vår studie anställdes sex stycken år 2000, dvs. när rödakorskonsulenttjänsten skapades och utannonserades. Anledningen till att de sökte tjänsten rörde dels rent praktiska saker som att vara arbetssökande, viljan att ha en tillsvidareanställning och viljan att göra något annat än det som de redan gjorde. Men rödakorskonsulenterna berättade även att de tyckte att det lät som ett annorlunda och spännande jobb som inte kommer ut på arbetsmarknaden varje dag. Några ansåg att beskrivningen av tjänsten passade precis in på den personen och det som den tycker att den är bra på. Några andra tyckte att det var svårt att få grepp om tjänstens innebörd, vilket gjorde det hela mer lockande. Den sjunde rödakorskonsulenten anställdes under senare delen av år 2003, då denne fick ett erbjudande om att arbeta som rödakorskonsulent. Personen tackade ja då denne såg det som en chans att pröva på någonting nytt.

4.1.2 Rödakorskonsulenternas arbetsområde

Rödakorskonsulenten ansvarar för ett visst antal kretsar, men uppdelningen och organiseringen av kretsarna varierar. Våra intervjupersoner har mellan 10 och 20 stycken kretsar per person. Alla rödakorskonsulenterna har både kretsar som är aktivt drivande och kretsar som är passiva.

De aktiva kretsarna återfinns oftast i tätorter. Även i större kommuner tycker man att det finns större sannolikhet att det finns aktiva kretsar. Den aktiva kretsen utmärks oftast av en vid åldersfördelning, god utvecklingsberedskap samt enskilda drivande och engagerade människor. Man märker även ett cirkelresonemang eftersom rödakorskonsulenterna säger sig vara mer aktiva när kretsen är aktiv. Att ha en positiv gruppdynamik inom kretsen framhålls också som ett viktigt element, och även att kretsens styrelse försöker se framåt och planera för framtiden. De passiva kretsarna hittar man oftast i mindre kommuner eller landsorter. Kretsarna består för det mesta av äldre människor och dessa ses som bärare av en gammal tradition enligt

rödakorskonsulenterna. Rödakorskonsulenterna upplever att många inom Röda Korset anser att det skall bedrivas en viss typ av verksamhet, även om den inte är lika efterfrågad nu som den var förr, eftersom ett nytt samhälle ställer andra krav än vad som ställdes i början av 1900-talet.

”Gamla kretssektorer kanske är medvetna om de behov som finns men har inte kraften och förmågan att möta dem. Det är ofta så att det är nya tuffa behov ute i samhället som äldre damer kan ha svårt att möta.”

Många av konsulenterna har idag lämnat de mindre aktiva kretsarna för sig själva, dvs. de lägger inte ner tid på passiva kretsar för att utveckla verksamheten eftersom de anser att de mer aktiva kretsarna har en större utvecklingspotential och mer engagerade medarbetare. De passiva kretsarna får dock vara med och påverka, men de kan inte räkna med lika mycket stöd som de aktiva kretsarna.

4.2 Den nuvarande rollen

4.2.1 Möjliggöraren

Rödakorskonsulenterna ser sin roll idag som att vara en möjliggörare för de frivilliga ute i kretsarna. Deras arbete går ut på att underlätta för de frivilliga, att hjälpa dem att hitta rätt verktyg, att finnas till hands när de får problem, att rätta till när de hamnar fel och att stötta dem i deras arbete och engagemang. De ser sig själva som ett slags bollplank dit de frivilliga kan vända sig för att bolla idéer eller får hjälp med problemlösning. De ser även sig själva som spindeln i nätet, dvs. de förmedlar kontakter inom och utom organisationen, de ser till att rätt människor träffas och de tänker ut strategier för att få verksamheten att hamna där de önskar. Rödakorskonsulenterna poängterar dock att deras roll endast skall vara konsultativ. Initiativen till ny verksamhet skall komma från kretsarna, inte från konsulenterna.

”Enskilda drivande krafter som ges näring att driva.”

Därför ser de det även som sin uppgift att inspirera de frivilliga att starta ny verksamhet. De använder själva liknelsen ”att så ett frö”, dvs. de går in i kretsarna och stimulerar och försöker få de frivilliga att inse att det kan bli positivt att starta en ny verksamhet eller att förändra redan befintlig verksamhet. I deras arbete ingår också att generera nya infallsvinklar och nya idéer om de verksamheter som ingen vill driva, eller att hitta andra frivilliga som tycker det är kul att arbeta med just den verksamheten. Rödakorskonsulenterna berättar att det hela tiden handlar om att balansera kraven från organisationen mot de behov som finns i samhället, och därefter fundera över vilken krets som kan tänkas utföra den verksamhet som tillfredställer dessa behov.

Rödakorskonsulenterna anser att deras ansvar idag är att själva veta vad som händer i organisationen i stort och i de egna kretsarna. Deras ansvar består också av att förmedla information och verktyg till de frivilliga, framförallt att informera de frivilliga om de områden och verksamheter som skall prioriteras. De anser dessutom att det är deras ansvar att se till att kretsarna håller sig inom Röda Korsets paragrafer när det gäller den verksamhet de driver. Slutligen anser rödakorskonsulenterna att deras ansvar är att hålla röda korsets idé vid liv.

”Jag är ju den person som är närmast verksamheten så det är ju klart att jag ser att jag har ett stort ansvar även om det rent stadgemässigt och rent juridiskt är kretsarna som har ansvar för verksamheten så är jag ju den på tjänstemannanivå som ligger närmst verksamheten. Så visst ser jag att jag har ett stort ansvar.”

Rödakorskonsulenterna anser att de har blivit mer och mer aktiva i att saker och ting ska ske under åren som har gått. Flertalet av dem har redan börjat arbeta mer operativt, både i projektform eller över kretsgränserna, och de tycker att det har fungerat mycket bra. De ser därför den stundande förändringen som mycket liten när det gäller konkreta arbetsuppgifter.

4.2.2 Kretsarna i dagsläget

De fördelar man kan märka med aktiva kretsar är att de enligt rödakorskonsulenterna är påverkningsbara och utvecklingsbara. De strävar efter att göra Röda Korset synligt i samhället, samtidigt som de vill hitta på egna saker eftersom de oftast har egna idéer om hur de kan utveckla verksamheten. Oftast är de så driftiga så att de i princip klarar sig själva. Ibland kan det hända att de ställer sig tveksamma till ett förslag, vilket är helt naturligt, men i slutändan kan man ändå tillsammans utarbeta en lösning. En fara med alltför aktiva kretsar är att de ibland kan vara lite för snabba i sina beslut. Det kan nämligen gå för fort och bli fel, om man inte har ett tillräckligt bearbetat grundmaterial. Det kan t.ex. vara så man har många egna idéer och tankar, varav vissa kan ligga utanför Röda Korsets ramar. Rödakorskonsulenterna måste i dessa fall förklara för de frivilliga varför de inte kan starta en sådan verksamhet.

”Nackdelarna med en aktiv krets är ju att dom minsann har egna tankar om vad dom ska göra och är dom inne på fel spår så kan det vara ett helsicke att få in dom på rätt spår.”

Det finns även fördelar med passiva kretsar. Eftersom det mesta de gör är beprövat så fungerar det oftast bra. Verksamheten kan även fungera som social verksamhet för dem som bor inom kretsens område. Rödakorskonsulenterna ifrågasätter dock om detta verkligen ligger inom ramen för Röda Korsets intresse. Men konsulenterna tycker också det är skönt att inte ha så mycket med dem att göra, bara de sköter sitt arbete så står de ut med det. Rödakorskonsulenterna anser att vissa äldre medlemmar kan ha svårt att släppa in nya frivilliga i kretsen. Även om kretsen till viss del känner till något behov som behöver tillgodoses, kan det vara så att det inte släpps in nya tankar och idéer. Detta upplevs som frustrerande för rödakorskonsulenterna eftersom de upplever det som att vissa frivilliga inte vill att det ska komma in någon och förändra i deras revir. Det är även mycket tidskrävande att hitta ingångar som kanske kan locka de frivilliga att starta ny verksamhet. Även det faktum att en rödakorskrets inte gör något och att detta blir synligt för allmänheten är något som oroar rödakorskonsulenterna.

4.3 Den nya rollen

4.3.1 Vetskap om förändringen

Rödakorskonsulenterna anser att de inte vet särskilt mycket om den föreslagna förändringen. Det de vet är att de ska få utrymme att vara mer operativa och aktivt drivande. Om det finns ett behov av en viss verksamhet i samhället och ingen krets tar

på sig uppgiften att starta verksamheten, så kommer det efter förändringen att vara rödakorskonsulenternas roll att starta upp denna verksamhet. Rödakorskonsulenterna tror att de har fått information om förslaget men de kan inte minnas vad det var för information eller i vilken form de i så fall tog del av denna. Några rödakorskonsulenter är inte ens medvetna om hur förslaget är formulerat eller var det är nedskrivet, de vet bara att man i organisationen pratar om att rödakorskonsulenterna ska bli mer operativa och få mer ansvar.

4.3.1.1 Tänkbara orsaker till förändringen

Då rödakorskonsulenterna har fått väldigt lite information om själva förändringen av tjänsten har de inte heller fått veta orsakerna till att man har föreslagit en förändring. De har dock spekulerat i det hela och tror att förändringen grundar sig på att kretsarna inte gör tillräckligt mycket tillräckligt snabbt när det gäller verksamhet. Problemet ligger främst i att de inte ser behoven som finns i samhället, men även att de inte tar tag i de behov som blir synliga. Röda Korset breddade hela organisationen när de införde rödakorskonsulenttjänsten, vilket också har medfört nya krav på att det måste hända mer saker fortare. Rödakorskonsulenterna ser också att det finns nya tuffare behov i samhället som de frivilliga, särskilt de äldre, varken orkar eller kan möta. Det blir då viktigt att rödakorskonsulenterna kan gå in och starta upp en verksamhet för dessa utsatta så att även de får hjälp.

4.3.2 Den operativa möjliggöraren

Rödakorskonsulenterna tror att den nya rollen kommer att medföra att de blir mer operativa när det gäller att starta upp ny verksamhet. De tror att de kanske kommer att jobba mer i projektform med att starta upp verksamhet, istället för att enbart ha ett övergripande kretsansvar. Konsulenterna är övertygade om att deras roll fortfarande kommer att innebära att de ska möjliggöra för de frivilliga, de kommer dock att ha verktyg att ta till med hårdare tag när det gäller att starta upp den verksamhet som ingen vill starta. De är också medvetna om att det nya operativa ansvaret kan innebära att organisationen ställer mer krav på dem. De ställer sig dock positiva till det då de anser att det innebär större tydlighet i organisationen. Om organisationen ställer krav på dem att de ska dra igång en verksamhet så måste de göra det.

”... men jag har tolkat det så att det är inte meningen att jag ska sitta som tjänsteman och ha en massa verksamhet som bara är knuten till mig, som jag bestämmer över./.../ Men att vi är ännu mer aktiva.”

4.3.2.1 Nya arbetsformer

Några av rödakorskonsulenterna är av åsikten att rödakorskonsulenttjänsten, som den ser ut idag, egentligen inte ska behövas utan att kretsarna ska klara av sitt arbete själva. När de anställdes fick de intrycket av att rödakorskonsulenttjänsten endast infördes i och med omorganisationen, för att de frivilliga skulle kunna få den hjälp som de behövde för att anpassa sig till den nya organisationen. När kretsarna sedan blev alltmer självgående igen trodde de att rödakorskonsulenttjänsten skulle försvinna. Även om det inte har blivit så kan de idag tycka att man börjar röra sig lite mot det hållet. Rödakorskonsulenterna får andra arbetsuppgifter, mer operativa och mer spridda på

olika håll inom organisationen, av den enkla anledningen att många av kretsarna börjar klarar sig själva mer och mer.

Några av rödakorskonsulenterna berättar också om att man inom organisationen pratar om att man kanske borde renodla rödakorskonsulentrollen och dela in den i olika fack. Idag är alla generalister och arbetar brett med allt det som alla kretsar behöver. Om man renodlade rollen skulle varje rödakorskonsulent kunna göra det som just den personen är bäst på och på så sätt bli mer specialiserad. Vissa konsulenter kommer då att arbeta mer med basstöd till kretsarna och andra kommer att arbeta mer med verksamhetsutveckling. De rödakorskonsulenter som pratar om detta är mycket positiva till en sådan riktning. Det poängteras att det i såna fall kanske kan bli en slags kompetensutveckling då man får utvecklas inom det man är bäst på.

4.3.2.2 Nya krav, nya möjligheter

Rödakorskonsulenterna anser att den nya tjänsten kommer att ställa större krav på dem när det gäller behovsanalys. Om de har större möjlighet och ansvar att starta verksamhet efter behov måste de också bli bättre på att se var behoven finns. Inom Röda Korset använder man sig av något som kallas för LUKS (lokal utsatthets- och kapacitets studie) för att analysera samhällets behov. Rödakorskonsulenterna är eniga om att denna måste förbättras. De anser att den är dålig och framförallt luddig. Många kretsar gör ett bra jobb när de gör studien men därefter tas den inte tillvara. Det saknas ett kreativt tänkande inom organisationen för att gå vidare med materialet. Rödakorskonsulenterna påpekar att många människor har en bra förmåga att se de utsatta gruppernas behov. Det finns vissa funderingar på om man kanske borde utveckla mer rutiner kring detta, både för att bättre kunna se behov och för att kunna tillgodose behoven.

Rödakorskonsulenterna skulle som en följd av förändringen vilja ha mer ansvar när det gäller att starta upp verksamhet och driva någonting själva från början. Exempelvis ha mer ansvar att driva igenom de beslut som fattats inom organisationen, och kunna begära att folk gör det de förväntas göra. Några av konsulenterna skulle vilja ha eget budgetansvar och därmed ansvara för egna pengar att kunna starta projekt och verksamheter för.

Alla rödakorskonsulenterna tror att de kommer att kunna påverka den nya rollen. De flesta vet ännu inte hur, det beror på hur tjänsten slutligen utformas, men de kommer att kunna påverka. De tror att de kommer att kunna påverka genom att förklara för sin chef vad man är intresserad av, vad man tycker att man gör bra och var man tror att man bäst kommer till nytta. Det som de skulle vilja påverka är förankringsarbetet, var det ska startas ny verksamhet och vilken typ av verksamhet som bör startas.

4.4 Tänkbara konsekvenser av den nya rollen

4.4.1 Fördelar och möjligheter

4.4.1.1 För organisationen Röda Korset

Många av fördelarna som rödakorskonsulenterna kan se med förändringen rör just verksamheten. De tror att man kommer att starta mycket mer verksamhet än idag, vilket

kommer att medföra en chans att verkligen möta behoven som finns i samhället. Dessutom kommer man att kunna starta verksamhet som lockar fler människor. Man ser redan idag att det finns många passiva medlemmar som skulle kunna tänka sig att aktivera sig om organisationen bara kan erbjuda rätt saker. Förändringen kan också medföra nya möjligheter för placering av nya frivilliga som vill aktivera sig, men som idag inte blir insläppta i eller inte vill vara med i en redan befintlig krets.

”I vissa kretsar är det samma personer som har suttit där i hur många år som helst /.../och där är det jättesvårt för nya att komma in.”

Rödakorskonsulenterna känner också att medlemsåldern måste sänkas. Idag är medelåldern bland de frivilliga väldigt hög i vissa kretsar och för att undvika att dessa läggs ner bör man rekrytera nya unga människor. Man ser förändringen som en chans att kunna förverkliga detta då man tror att förändringen kan medföra ett attraktivare Röda Korset som kan erbjuda mer, vilket i sin tur lockar fler frivilliga och fler unga människor. Man ser detta som en chans att Röda Korset kommer att utvecklas och bli mer synligt i samhället.

4.4.1.2 För Rödakorskonsulenterna

Fördelar av mer personlig karaktär är för rödakorskonsulenterna att de känner att de är redo för någonting nytt, både när det gäller den egna tjänsten och verksamheterna i allmänhet. Förändringen kommer att medföra en påfyllning eller en nyinjektion för dem. De ser också möjligheten att få arbeta mer fokuserat med en sak åt gången. Nu kan de äntligen få se tydliga mål och resultat, hittills har de bara implementerat idéer och aldrig fått se resultatet, vilket de tror att de kommer att få göra i större utsträckning om tjänsten förändras. Detta kommer också att påverka arbetet då det kommer att bli mer kreativt och utvecklande att få arbeta med sådant som de själva har idéer och tankar om. Även fördelarna med att få papper på att man får vara operativ är stora, det blir således mer legitimt för konsulenterna att själva starta upp verksamhet. Om de har mer eget ansvar kan de också ta bättre tillvara på tiden. Idag tappar man medlemmar som vill aktivera sig för att ingen fångar upp dem. De skickas hit och dit mellan olika kretsar och instanser tills de i värsta fall faller bort. Med denna förändring kommer tidsspannet att förkortas och man kommer att kunna ta bättre tillvara på alla nya medlemmar som vill aktivera sig.

4.4.1.3 För de frivilliga

Rödakorskonsulenterna säger sig enbart tro att det får positiva konsekvenser för de aktiva kretsarna om förändringen blir av. Anledningen till detta tycks framförallt vara för att de aktiva kretsarna har lättare att ta till sig förändringar och acceptera dessa som ett led i att utveckla rödakorsverksamheten. Nya människor och mer aktivitet förutspås i kretsarna som dessutom får bekräftat att det är viktigt att uppmärksamma nya behov, samt att starta verksamheter som balanserar de frivilligas kompetens och engagemang mot samhällets behov. Rödakorskonsulenterna tror att många kretsar gärna hade velat starta ny verksamhet men de har varken tiden eller förmågan. Om förändringen går igenom blir det enkelt för rödakorskonsulenterna att göra en insats och sätta igång verksamheten, och därefter kan de lämna över till kretsen. De frivilliga kan då ägna tid åt det som de helst vill göra, själva verksamheten, och slippa nystartandet. Man kan också se fördelar för passiva kretsar då de frivilliga kan fortsätta att arbeta i sin vanliga

verksamhet, utan att behöva ha en rödakorskonsulent över sig som ältar om att de skall starta ny verksamhet.

4.4.2 Nackdelar och begränsningar

Rödakorskonsulenterna kunde inte se några nackdelar eller begränsningar till följd av förändringen för sin egen del. De kunde däremot se tänkbara nackdelar för de frivilliga och för organisationen som helhet.

4.4.2.1 Tänkbara begränsningar för de frivilliga

De konsekvenser som kan bli verklighet för en passiv krets om förslaget om en ny tjänstebeskrivning för rödakorskonsulenterna blir aktuell är att passiva medlemmar försvinner eftersom att de blir sura. Det finns en risk att de tror att de inte är värda något eftersom rödakorskonsulenterna nu kommer att starta verksamhet, något som egentligen hör till de frivilligas uppgifter.

”Det kan ju upplevas som ett orosmoment för de som inte vill och så, att de oroar sig och att oket blir tyngre. De orkar inte göra mer och så kommer vi och gör det som de skulle ha gjort. Då kanske man känner lite skuld och tyngd.”

En annan begränsning är problematiken med hur mycket krav man egentligen skall ställa på kretsarna. Om man genomför denna förändring och låter rödakorskonsulenterna ta över en del av de frivilligas arbete signalerar organisationen att man accepterar att kretsarna inte gör det som de ska göra. Risken är då att detta eskalerar allt mer och att de frivilliga tar på sig än mindre arbetsuppgifter eftersom de anser att tjänstemännen likväl kan göra det andra också.

4.4.2.2 Frivillighetskravet

En annan nackdel är att Röda Korset går ifrån frivillighetskravet, dvs. att all verksamhet skall drivas av de frivilliga, då tjänstemännen nu kan gå in och driva verksamhet. Rödakorskonsulenterna anser att frivillighet är det viktigaste grundfundamentet i hela Röda Korset och de tycker att man skall fortsätta med detta krav. Det skulle innebära oerhörda förändringar för organisationen som helhet om man började rucka på detta. Dessutom finns det redan nu en överhängande risk för tjänstemannaprodukter och tjänstemannastyre. Kretsen tappar känslan av delaktighet och det är sannolikt att konsulenterna kommer att stöta på patrull från kretsarna. Man oroar sig för att rödakorskonsulenterna kan komma att ses som en förrädare, och att det blir en ”vi och dom” känsla mellan de frivilliga och tjänstemännen. Det finns dock även en positiv aspekt av att denna problematik aktualiseras;

”Men det är ju faktiskt också en fantastisk plattform för oss att diskutera vad Röda Korset faktiskt är till för och vad det är vi egentligen ska göra.”

4.4.2.3 Problematiken kring organisering av verksamhet

Alla rödakorskonsulenterna ser en begränsning i att det kan bli svårt att organisera nystartad verksamhet eftersom ingen riktigt vet vad som kommer att gälla. Grundtanken idag är att en konsulent ska kunna dra igång en verksamhet och sedan skall denna lämnas över till en krets. Frågan blir då hur man hanterar en situation där ingen krets vill ta över verksamheten. Rödakorskonsulenterna vill själva inte ha någon verksamhet

under sig, dvs. ansvara för den i den dagliga driften. Samtidigt kan man inte tvinga en krets att ta över en verksamhet som de inte vill driva eftersom denna verksamhet då troligen skulle drivas med minimal entusiasm. Det blir också ett sårbart system om det är oklart vem som ska driva verksamheten. En tjänsteman kan exempelvis bli sjukskriven eller byta jobb, och då måste det finnas ett skyddsnet.

4.4.3 Förslag på organisering av verksamhet

Det pågår diskussioner om hur man skall göra när man har frivilliga som gärna vill arbeta inom en viss verksamhet men då det inte finns någon krets som vill ha ansvaret för den. Som det ser ut idag måste verksamheten förankras i en krets eller ämnesgrupp då man inte kan ha oberoende medlemmar. Detta problem löses om man har med sig en krets från början, och de får vara delaktiga redan i planeringsstadiet. Om de vet om att de ska ta över verksamheten kan man förankra den på bra sätt och chansen är då större att kretsen accepterar verksamheten. Om det blir tjänstemannastyrtd så finns risken att kretsen inte vill eller tar sig tid att påverka, och om de inte kan påverka så är chansen mindre att de vill ta över kretsen när rödakorskonsulenterna väl ska lämna över ansvaret. Det bästa sättet att organisera verksamheten är alltså att först förankra den i en krets och sedan starta igång.

”Idag jobbar alla efter kretsmodellen. Men om man börjar jobba med nya verksamheter och man inser att det är omöjligt för gamla kretsar att kunna ärva dem och ta hand om dem, så kanske man börjar hitta andra former.”

Det finns funderingar kring hur man skall bedriva kretsorganiseringen överhuvudtaget. Ett förslag är att man gör om kretsarna så att de omfattar större geografiska områden och att man skapar större verksamhetsområden. Ett annat förslag är att lägga ner hela kretssystemet och istället bara arbeta med ämnes- eller arbetsgrupper. Man arbetar redan idag med ämneskretsar, vilka baseras på verksamhetens ämne och inte på geografiskt läge. Om ingen befintlig krets vill ta över en verksamhet kan man starta en ämneskrets som ansvarar för just den verksamheten. Det är vanligt att man rekryterar en helt ny styrelse utifrån som skall vara ansvarig för kretsen. Rödakorskonsulenterna anser att det är positivt att rekrytera folk utifrån och de tror att det skulle underlätta för många kretsar om man hade mer proffsigt rekryterade människor. Även färre styrelser rent generellt skulle kunna hjälpa kretsarna då styrelseuppdrag tar mycket tid från de frivilliga, tid som skulle kunna användas till något bättre. En medelväg, att varken tjänstemännen eller kretsarna skulle behöva ha ensamt ansvar för verksamheterna skulle vara att föredra. Dock nämnde rödakorskonsulenterna inga konkreta förslag utöver ovan nämnda om hur detta skulle kunna gå till.

4.4.4 Att informera rätt

Det är få frivilliga som överhuvudtaget vet någonting om förslaget. Det är generellt så med de frivilliga att de oftast inte är medvetna om mer än det som de har framför sig. Det finns en viss oro bland rödakorskonsulenterna över att beslutet om förändringen kommer att missuppfattas och vridas fel. Det är viktigt att det inte uppfattas som hotfullt, att det är tjänstemännen som skall styra, utan det måste ses som en chans till avlastning. Rödakorskonsulenterna poängterar vikten av att rätt information

kommuniceras till de frivilliga på rätt sätt. Man måste använda rätt verktyg så att varken de frivilliga eller de förtroendevalda känner sig överkörda.

”Alla är inte förtjusta och positiva till en förändring. Då beror det på den pedagogiska framställningen, hur man lägger fram det. /.../Det är ju inte så att röda korsarna där ute inte vill att Röda Korset inte ska utvecklas och bli mer synligt. Men kraften och förmågan finns inte alltid.”

5 Analys och diskussion

Vi kommer nedan att analysera tänkbara konsekvenser av den nya rödakorskonsulentrollen, med utgångspunkt i deras uppfattning om rollen idag. Vi kommer därefter att knyta ihop detta med en egenkonstruerad modell som behandlar förslag på strategier för rödakorskonsulentens arbetsområde. Därpå för vi ett mer abstrakt resonemang kring organisationens mål och syfte i förhållande till rödakorskonsulenten, samt ger förslag på vidare forskning.

5.1 Rödakorskonsulentrollen idag

Då utgångspunkten för alla tänkbara konsekvensresonemang är rödakorskonsulenternas uppfattning av sin nuvarande roll, kommer vi att inleda med att behandla denna.

5.1.1 Förändring för individ och organisation

Röda Korset är en världsomspännande organisation som från sin början har genomgått många olika tidsepoker med skiftande omvärld som följd. Över tid har behoven förändrats men Röda Korsets grundidé om att lindra och förhindra mänskligt lidande har stått fast. Därför är det förklarligt att även Röda Korsets verksamheter skiftar nyans då och då. Ett led i detta var när man införlivade rödakorskonsulentrollen mellan de frivilliga och de övriga tjänstemännen inom Röda Korset, vilket enligt oss var en stor förändring. Frågan är dock om den förändring som nu föreslås kommer att bli så omfattande som man skulle kunna tro. De flesta av konsulenterna har på ett eller annat sätt redan arbetat operativt och få tror att förändringen egentligen kommer att innebära några större förändringar vad gäller deras arbetsuppgifter. Man kan således undra om detta kan ses som en förändring överhuvudtaget. All utveckling förutsätter förändring (2.2), vilket medför att en ny rollbeskrivning skulle kunna ses som en naturlig utveckling till följd av den förändring som redan är genomförd. Vi anser dock att förändring är något som behöver nya element för att ändras. När det gäller utveckling däremot så kan det räcka med att förändra redan existerande element. Detta är på intet sätt allena rådande och skall heller inte betraktas som något definitivt. Däremot anser vi att det kan vara intressant att reflektera över möjligheten att det som några uppfattar som en stor förändring, kan för andra uppfattas som något fullt naturligt eller rentav självklart.

5.1.2 Handlingsutrymme

När rödakorskonsulenterna anställdes fick de med avsikt en öppen rollbeskrivning. Eftersom tjänsten i sig var helt ny fick rödakorskonsulenterna skapa sitt eget subjektiva handlingsutrymme från grunden, vilket naturligtvis har medfört att varje rödakorskonsulent har nått olika långt i vidgandet av sitt handlingsutrymme. Det objektiva handlingsutrymmet anser vi däremot vara väldigt stort eftersom rollbeskrivningen är öppen och rödakorskonsulenterna har getts möjlighet att arbeta över ett stort arbetsfält. Arbetet som rödakorskonsulent innebär många olika sorters arbetsuppgifter men det innehåller samma grundfunktioner oavsett var man är stationerad. Rödakorskonsulenterna har haft för avsikt att försöka utvidga sitt handlingsutrymme ända sedan de anställdes. Detta kan ha att göra med de förändringsinriktade egenskaper som de anser sig ha, och som utkristalliserades redan vid deras anställningsintervjuer. Troligtvis fanns det alltså redan då en tanke från organisationens sida att anställa flexibla individer med en positiv inställning till förändring. Ett anpassningsperspektiv skulle således varken fungera i gruppen eller gentemot ledningen inom Röda Korset då utvecklingssträvan utmärker rödakorskonsulenterna (2.4).

Det är svårt att säga hur stort handlingsutrymme varje rödakorskonsulent har, men vi kan se ett nyanserat och självkritiskt tänkande hos dem som har reflekterat över sin situation. Speciellt funderingar kring hur och hur mycket man kan påverka som rödakorskonsulent, och vilket resultat detta skulle kunna få, är goda ingångar till hur en identifikation av sitt handlingsutrymme kan gå till (2.4). Ett exempel på hur handlingsutrymmet kan krympa drastiskt är om man som rödakorskonsulent inte vet hur man skall hantera en krets. Framförallt är det det subjektiva handlingsutrymmet som krymper då rödakorskonsulenten inte har rätt strategi för att hantera en krets. Det objektiva handlingsutrymmet är dock nästintill intakt eftersom rödakorskonsulenten egentligen fortfarande har lika stor möjlighet att använda sin kontroll och sitt inflytande över kretsen. Rödakorskonsulenten bör fundera över vilka följder ett handlande kan få. Om rödakorskonsulenterna har funderat kring hur handlandet skall gå till och vilka resultat man kan vänta är det extra viktigt att man reflekterar över tillvägagångssätt. Om resultatet sedan inte stämmer överens med det mål som är uppsatt, finns det en risk att rödakorskonsulenten förlorar tron på att de handlingar som utförs leder till önskad utveckling eller tillväxt (2.4). En naturlig följd av detta blir således att det subjektiva handlingsutrymmet krymper då rödakorskonsulenten förlorar tron på sin egen förmåga att påverka handlingar och deras resultat. Men även det objektiva handlingsutrymmet kan krympa om kretsarnas förtroende för konsulenten minskar.

5.1.3 Ledarskap och makt

5.1.3.1 Självstyrning som ledningsstrategi

Det är kanske inte helt självklart att benämna rödakorskonsulenterna ledare då de inte har något direkt ledningsansvar över de frivilliga. Vi anser dock att de har en ledande funktion då de bistår de frivilliga med det stöd och den ledningshjälp de behöver, och vi har därför valt att benämna dem ledare i förhållande till de frivilliga.

Rödakorskonsulenternas ledande funktion går ut på att handleda och samordna de frivilliga och deras arbete. Konsulenterna hjälper de frivilliga att hitta rätt verktyg, de

finns till hands när de frivilliga får problem och de stöttar de frivilliga i deras arbete. Kretsarna bär dock själva ansvaret för att verksamheten fungerar, det är inget som konsulenter rår över. Vi anser att kretsarna därför kan liknas med självstyrande arbetslag (2.5.2), där konsulenter endast handleder och samordnar de frivilliga och där kretsen själv är ansvarig för arbetet.

För att självstyrning ska fungera är det en fördel att det finns ett fungerande lagarbete (2.5.2). De frivilliga inom kretsen måste kunna samarbeta för att tillsammans kunna utveckla verksamheten. Det finns dock en hel del passiva kretsar där de frivilliga inte verkar samarbeta för att höja utvecklingsnivån. Vi tror att detta kan ha sin grund i att det i vissa kretsar finns personer som har varit med länge, och som inte vet hur de ska utveckla verksamheten eftersom de tycker att det är bra som det är idag.

Rödakorskonsulenter tror att detta kan medföra en svårighet för dem att ta till sig nya tankar och idéer. Detta synsätt påverkar i sin tur lagandan i hela kretsen, vilket kan göra det ytterst svårt att utveckla ett lagarbete som är framåtsträvande.

Uppenbarligen har inte självstyrningen fungerat så bra i alla kretsar eftersom organisationen nu vill ha mer operativa rödakorskonsulenter. Kanske beror misslyckandet med självstyrning på att vissa kretsar inte klarar av att själva ansvara för verksamhetens utveckling. Om direktiven angående vilka arbetsområden och vilket ansvar kretsarna ska ha är otydliga (2.5.2), skulle det kunna vara en av orsakerna till problematiken. Man kan också spekulera i huruvida rödakorskonsulenter har släppt taget om de passiva kretsarna för tidigt. Många av konsulenter har låtit de passiva kretsarna vara istället för att stötta dem eller mana på dem att fortsätta med arbetet. Här borde kanske konsulenter ha lagt ner mer tid och energi på att få kretsarna på rätt spår igen. Alla kretsar fungerar ju olika beroende på vilka personer som är inblandade och vilken kultur kretsen har (2.5.2), och därför är det viktigt att konsulenter använder olika tillvägagångssätt för att skapa aktivitet i kretsarna. Vilket tillvägagångssätt som krävs för vilken krets är beroende av kretsens uppbyggnad. Vi anser att självstyrning inte är den ledningsstrategi som fungerar bäst i alla kretsar i dagsläget, i synnerhet inte i de passiva kretsarna. För att kunna driva en fungerande ledningsstrategi krävs det att rödakorskonsulenter har rätt sorts makt i förhållande till de frivilliga.

5.1.3.2 Expertmakt

Vi anser att rödakorskonsulenter i dagsläget främst har expertmakt över de frivilliga (2.6.2). De frivilliga ser konsulenter i maktposition på grund av deras kunskap och expertis som rödakorskonsulenter. Deras funktion i förhållande till de frivilliga består främst av att förse dem med den kunskap och de verktyg som de behöver. Det är fullständigt naturligt att rödakorskonsulenter har mer kunskap och expertis än de frivilliga, eftersom konsulenter arbetar heltid inom Röda Korset och de frivilliga endast arbetar några timmar då och då. Ett heltidsarbete medför både kunskap om arbetsfältet och kunskap om organisationen i sig. Denna omfattande kunskap tror vi att de frivilliga kan ha svårt att tillägna sig då de oftast har ett begränsat tidsutrymme för sitt frivilligengagemang. Detta medför att rödakorskonsulenter automatiskt kommer att ha ett försprång när det gäller expertis, och de skulle därför kunna känna sig tämligen trygga i denna maktposition. Det är dock viktigt att ha i åtanke att expertmakten är den känsligaste makten. Om ledaren skulle visa sig ha brister i expertisen kommer detta medföra att de frivilliga förlorar förtroendet för rödakorskonsulenter och att expertmakten försvinner.

En del av rödakorskonsulenternas arbete är att inspirera de frivilliga att starta ny verksamhet där det finns ett behov. De har synnerligen den kunskap och expertis som behövs för att kunna avgöra vilken verksamhet som bör startas på vilken plats, ändå upplever rödakorskonsulenterna att det är många frivilliga som ifrågasätter och ställer sig tveksamma till deras förslag. Vi tror inte att detta beror på att de frivilliga ifrågasätter konsulenternas expertis, snarare beror det på att de frivilliga inte vill göra någonting alls eller att kretsen har helt egna idéer. I en sådan här situation räcker tydligen inte denna typ av makt till. Detta skulle kunna bero på att medlemmarna i en frivilligorganisation inte känner något tvång att utveckla verksamheten på ett sätt som de inte själva uppskattar, eftersom ingen betalar dem för att arbeta och de inte heller kan avskedas. Arbetet för Röda Korset blir följaktligen mer av en fritidssysselsättning än ett arbete, och fritiden vill varje individ själv bestämma över. Utmaningen är således att hitta en annan bas för makt som fler av de frivilliga accepterar, trots att man gör anspråk på deras fritid. Men oavsett bas för makt är det en fördel om rödakorskonsulenten är medveten om sitt handlingsutrymme för att kunna bruka sin makt på bästa sätt.

5.2 Den nya rödakorskonsulentrollen

Då ingen i dagsläget vet hur den nya rödakorskonsulentrollen kommer att bli kan vi nedan endast redogöra för vilka tänkbara konsekvenser som en förändring av rollen kan medföra. Då vår förståelse av världen är högst subjektiv och då våra handlingar skapas utifrån denna förståelse (1.1.3), kommer vi nedan att kunna ge en mångfacetterad bild av rödakorskonsulenternas samlade uppfattning av den nya rollen. Tänkbara konsekvenser av rödakorskonsulenternas olika uppfattningar kommer således att medföra olika handlingar beroende på den uppfattning man har.

5.2.1 Förändringsberedskap och motstånd

Det finns vissa aspekter som tyder på att det som ska ske med rödakorskonsulenttjänsten är en förändring som skall ske och inte enbart ett steg i en kontinuerlig utveckling. Rödakorskonsulenterna spekulerar i att förändringen till att bli mer operativ har arbetats in och lobbats för i många år. Detta ligger i såna fall närmare en inkrementell förändring än en strategisk (2.2.1), eftersom förändringen har skett över längre tid med små steg i taget. Det är lättare att ha en god förändringsberedskap om man förstår orsaken till en förändring. I det här fallet är förändringen reaktiv, då Röda Korset har insett att många behov i samhället inte uppmärksammas eller omhändertas, och att detta måste åtgärdas (2.2.1).

Eftersom de flesta rödakorskonsulenter har märkt av att tjänsten hela tiden har inneburit allt mer arbete åt det operativa hållet anser vi att det tycks finnas en god förändringsberedskap bland rödakorskonsulenterna. De tycks vara beredda på förändringen och de flesta ser det som något givet för att de själva och organisationen Röda Korset skall kunna fortsätta utvecklas. Förändringen skulle således kunna ses som planerad, även om rödakorskonsulenterna inte tycks veta så mycket om den i dagsläget (2.2.1). Detta är dock inget som bekymrar dem. De uttrycker emellertid oro över hur de frivilliga kommer att uppfatta förändringen och vilket budskap denna medför.

Eftersom rödakorskonsulenterna vet mycket lite om hur själva rollbeskrivningen kommer att utformas är det svårt att sia om hur de kommer att uppfatta den. Däremot kommer den med största sannolikhet att skrivas om då konsulenterna nu kommer att ha ansvar för att starta upp ny verksamhet. Rödakorskonsulenterna tror också att de kommer att få det nya ansvaret i skrift, dvs. ett legitimt bevis att förlita sig på. Även om det råder liknande förutsättningar idag vad gäller arbetsuppgifter så kan det legitima beviset naturligtvis medföra att vissa av rödakorskonsulenterna upplever det som stressande då de måste identifiera eventuella behov på orten, och kanske också övertala en krets att acceptera driften av en verksamhet. För att detta inte skall leda till förändringsmotstånd är det viktigt att resonera kring vilka förväntningar rödakorskonsulenterna har på sin roll, men också vad som förväntas av dem (2.2.2).

Det är viktigt att det förs en dialog om de element som innefattas i förändringen för att minska risken för förändringsmotstånd. Vad kommer förändringen i helhet att innebära och vad kan rödakorskonsulenterna förvänta sig för följderna? Kommer arbetet att bedrivas på samma sätt som idag, där konsulenterna har nära kontakt och samarbete med varandra, eller kommer detta att förändras? Det är även viktigt att man som individ känner att man får ta del av information och att ens åsikt spelar roll även om alla krav rimligtvis inte kan tillgodoses (2.2.2).

Omstrukturering passar bäst för de individer som har ett stort tillväxtbehov (2.3). Detta synsätt medför dock en begränsning då det sätter en oerhörd press på en person som är något tveksam till förändringar. Ett kritiskt förhållningssätt betyder inte att individen är negativ till förändringar, utan kan snarare innebära att man försöker se en förändring utifrån olika synvinklar och hitta den bästa lösningen, istället för att rusa in i något som kan sluta olyckligt. Alltså tillhör även individer med ett kritiskt förhållningssätt den grupp som har förändringsberedskap, då detta per automatik inte innebär att de är emot en förändring utan bara är försiktiga och eftertänksamma (2.3).

5.2.2 Ledarskap och makt

5.2.2.1 Strategiskt ledarskap

Rödakorskonsulenterna tror att den nya rollen kommer att medföra att de får mer operativt ansvar att själva, eller tillsammans med kretsarna, starta upp ny verksamhet. Vi tror att den nya rollen kommer att medföra ett mer strategiskt ledarskap för konsulenterna (2.5.1), åtminstone gentemot de kretsar som inte klarar av att vara självstyrande. Om förändringen blir verklighet kan både organisationen och rödakorskonsulenterna driva en hårdare linje där fler beslut kommer uppifrån, strategier utarbetas i enlighet med dessa och kretsarna förväntas arbeta efter strategierna. Olika kretsar agerar på olika sätt, varvid det krävs olika strategier för varje krets. De kretsar som idag klarar sig bra på egen hand får en mer självgående strategi, och de kretsar som inte klarar av att arbeta självständigt får en mer utstakad strategi med uppställda mål att följa.

En risk med ett strategiskt ledarskap är att organisationens flexibilitet minskar (2.5.1). I Röda Korsets fall är vi övertygade om att det inte är ledarskapet som minskar flexibiliteten, det är snarare de frivilliga. Rödakorskonsulenterna anser att en del frivilliga, i synnerhet äldre personer i passiva kretsar, har svårt för att tänka i nya banor och vill helst inte diskutera förändring och utveckling. Vi tror således att det är just strategier och ett annorlunda ledarskap som kan få Röda Korset att bli mer flexibelt och

utvecklingsbart. Det är dock av yttersta vikt att rödakorskonsulenterna engagerar de frivilliga i utvecklingsarbetet. För att ett strategiskt ledarskap ska fungera är det en fördel att medarbetarna få delta i utvecklingen (2.5.1). Det är därför grundläggande att konsulenterna förankrar allt utvecklingsarbete i kretsarna, så att de frivilliga får möjlighet att vara med och påverka. Om ett beslut är förankrat i kretsen är det lättare för konsulenterna att driva sin linje, dvs. att bestämma en strategi och därefter handla i enlighet med denna, eftersom de frivilliga då är involverade i utvecklingsarbetet och har fått möjlighet att vara med och påverka valet av strategi.

Vi tror att rödakorskonsulenterna skulle kunna utveckla ett bra strategiskt ledarskap då detta i grund och botten handlar om att kunna förstå verksamheten i ett större perspektiv, och att kunna se nya verksamhetsområden och former för organisering och samordning (2.5.1). Det är just precis detta som är konsulenternas huvudsakliga funktion. De är länken mellan organisationen och de frivilliga ute på fältet, och de har därmed goda förutsättningar att förstå verksamheten ur både Röda Korsets och de frivilligas perspektiv. Vi tror att förståelsen av verksamheten utifrån rödakorskonsulenternas position har stor betydelse för att lyckas föra organisationen framåt.

Vi tycker att det är mycket intressant att rödakorskonsulenternas ledarskapsfunktion går i motsatt riktning jämfört med den nya ledarskapsfilosofin, där medarbetarna får ökat ansvar och ledaren använder sig av färre regler och mindre struktur (2.5.1). Rödakorskonsulenterna ges istället, med den nya förändringen, mer operativt ansvar att själva starta den verksamhet som kretsarna i dagsläget inte maktar med. Rödakorskonsulenterna tror att förändringen av tjänsten har sin grund i att det inte startas tillräckligt många nya verksamheter, och att det verksamheter som väl startas kanske inte alltid är de som är mest aktuella att prioritera. Att konsulenterna nu får möjlighet att gå in och arbeta mer strategiskt för att kunna starta de mest behövda verksamheterna anser vi vara mycket positivt. Det är också mycket troligt att denna förändring kommer att påverka deras maktposition i förhållande till de frivilliga.

5.2.2.2 Legitim makt och referensmakt

Med en förändring tror vi att rödakorskonsulenternas legitima makt kommer att öka (2.6.3). Även om konsulenterna inte kommer att ha direkt makt över de frivilliga så kommer de att ha makt över vilken verksamhet som ska startas och hur denna verksamhet ska startas. Om en krets går med på att konsulenterna driver igångsättandet av en verksamhet kommer konsulenterna således att ha makt över de frivilliga i denna krets, makten begränsas emellertid till att de frivilliga ska följa konsulentens strategier avseende denna verksamhet. Vi tror dock att det är viktigt att konsulenterna inte missbrukar den legitima makten då detta skulle kunna få de frivilliga att vända ryggen mot organisationen, och kanske till och med lämna sitt frivilligarbete. De frivilliga har ju inget formellt kontrakt som knyter dem till organisationen och kan därför välja att lämna sitt uppdrag med kort varsel. Om rödakorskonsulenterna istället bygger upp referensmakt (2.6.1), tror vi att de frivilliga kommer att känna ett starkare informellt kontrakt till organisationen. Med referensmakt kan rödakorskonsulenterna vädja till de frivilligas värderingar (2.6.1). Vi tror att detta är en av de största maktbaserna då många av de frivilliga med stor sannolikhet engagerar sig i Röda Korset på grund av sina värderingar.

Om rödakorskonsulenterna är ärliga och bygger upp ett förtroendefullt samarbete med de frivilliga tror vi att deras referensmakt och auktoritet kommer att öka (2.6.1). Auktoritet bygger på ett förtroende mellan ledare och medarbetare där båda gör en viss del enligt ett informellt avtal, exempelvis arbete i utbyte mot lön (2.6). Auktoritet blir i det här fallet något speciellt eftersom de frivilliga faktiskt inte erhåller någon konkret materiell förmån i retur för deras arbetsinsats. För att konsulenterna skall kunna få auktoritet i förhållande till de frivilliga anser vi att det krävs att deras relation bygger på personligt förtroende. Varken expertmakt eller legitim makt är tillräckligt för att försäkra sig om de frivilligas engagemang. Om de frivilliga däremot litar på konsulenten och känner att konsulenten kan hjälpa dem i förhållande till verksamheten, dvs. om konsulenten har referensmakt, kan detta räcka för att upprätta ett informellt kontrakt mellan dem.

5.2.2.3 Beslut, inflytande och påverkan

Om rödakorskonsulenterna nu får mer legitim makt är det väldigt viktigt att de inte försöker bestämma allt själva (2.6.3), då detta skulle kunna öka risken för att de frivilliga känner sig oviktiga och slutar att engagera sig. Konsulenterna säger själva att de inte vill gå in i en krets och bestämma allt. De vill förankra arbetet i kretsen redan från början, och därefter ge kretsen möjlighet att vara med och påverka utvecklingsarbetet under dess gång. Vi tror således att många konsulenter kommer att ta beslut i samråd med de frivilliga, eftersom det inte skulle fungera om konsulenten bestämmer för mycket själv.

Även om rödakorskonsulenterna har förtroende för de frivilliga kommer de troligen att agera annorlunda, när det gäller makt och inflytande, beroende på vilken krets det gäller. För att kunna dela eller överlåta beslutsansvaret till de frivilliga måste konsulenterna ta hänsyn till om de frivilliga kan ansvara för beslutet, om de är intresserade av att lösa problemet och om de har tillräcklig kunskap (2.6.3). Om konsulenterna känner att de frivilliga kan detta finns det inget som hindrar dem att ta beslut tillsammans, eller till och med att de frivilliga tar vissa beslut själva. Aktiva kretsar som fortfarande kan vara självstyrande kommer givetvis att fortsätta ha egen beslutsmyndighet. Å andra sidan kommer troligen inte vissa av de passiva kretsarna att vara intresserade av att medverka i att starta upp ny verksamhet, och kommer då inte heller att vara villiga att sätta sig in i processen. I dessa fall kommer konsulenterna troligen att ansvara över besluten själv, eller endast involvera de frivilliga i vissa delar (2.6.3).

Om rödakorskonsulenterna kan bygga upp referensmakt och lyckas upprätta en relation som bygger på förtroende och respekt är chansen större att de frivilliga tar emot deras förslag och beslut med engagemang (2.6.4). Det värsta konsulenterna kan göra är att tro att de har mer legitim makt än vad de frivilliga anser att de har. I sådana fall finns risken att de frivilliga gör motstånd mot alla förslag och beslut som konsulenterna lägger fram, och då kan ett samarbete aldrig byggas upp.

5.2.3 Arbetsberikning

Arbetsberikning kan kanske uppfattas som ett trendord inom personalområdet, men det består i grund och botten av de delar som utgör individens delaktighet och motivationsförmåga. Delaktighet är en viktig aspekt i hur organisationen skall få alla individer att dra åt samma håll. Detta kan exempelvis göras genom att ha regelbundna

möten och diskutera vilka behov individerna inom organisationen har. Tron på att kunna förändra rollen i den riktning man vill har bl.a. sitt ursprung i hur delaktiga rödakorskonsulenterna tillåts vara i utformningen av tjänsten. Rödakorskonsulenterna bör sträva efter att få vara så delaktiga i organisationens planering som möjligt, så att de kan påverka och komma med synpunkter på hur de tycker att arbetet skall utformas, samtidigt som de måste tänka på vilka signaler de själva sänder ut vad gäller delaktighet. Detta kan bli extra svårt eftersom rödakorskonsulentrollen befinner sig i en position mellan organisationen och de frivilliga, och kan mötas av krav från båda håll angående hur verksamheter skall startas och drivas. Maktpositionen innebär också att rödakorskonsulenten bör betrakta delaktighet som ett självklart instrument för att upprätthålla och fånga de frivilligas intresse och engagemang. Problematiken kring att föra ut delaktighet som idé i organisationen tror vi är något som Röda Korset som organisation kan använda sig av i stor utsträckning då organisationen är uppbyggd just kring delaktighet, där de frivilliga satsar sin fritid på att engagera sig (2.3.1).

En annan viktig del som ingår i arbetsberikningsbegreppet är motivation. Rödakorskonsulenterna anser det vara viktigt att de får stöd i den roll de befinner sig, och att deras arbete identifieras som någonting betydelsefullt. Vikten av feedback skall inte underskattas och det hävdas också från rödakorskonsulenternas sida att det är ett av de viktigaste hjälpmedlen de kan använda sig av i sin maktposition för att uppmärksamma och hantera de frivilliga. Sin egen feedback får de från båda håll, dvs. både från ledningen inom Röda Korset och från kretsarna. Genom sin expertmakt har rödakorskonsulenterna en speciell ställning vad gäller feedback då merparten av de frivilliga ser dem som en expertgrupp med resurser att ge råd om hur verksamheter bör drivas (2.3.2). De har således ett samarbete med de frivilliga och har därmed möjlighet att ge konkret feedback i varje aktuell situation.

Motivation kan även kopplas till ett målrelaterat tänkande. Efter en reflektion över vad som motiverar en själv bör man gå vidare och fundera kring vad som motiverar andra individer inom organisationen. Vilka målsättningar finns och hur kan man uppnå dem? Det gäller att som rödakorskonsulent föra ut organisationens budskap på ett intresseväckande sätt samtidigt som man bör vara införstådd med att de frivilliga tolkar målen och sin roll i det hela på sitt eget sätt. Sätts det upp för krävande mål finns det en stor risk att detta leder till passivisering, och de frivilliga kan känna att det arbete som de utför inte uppskattas (2.3.2).

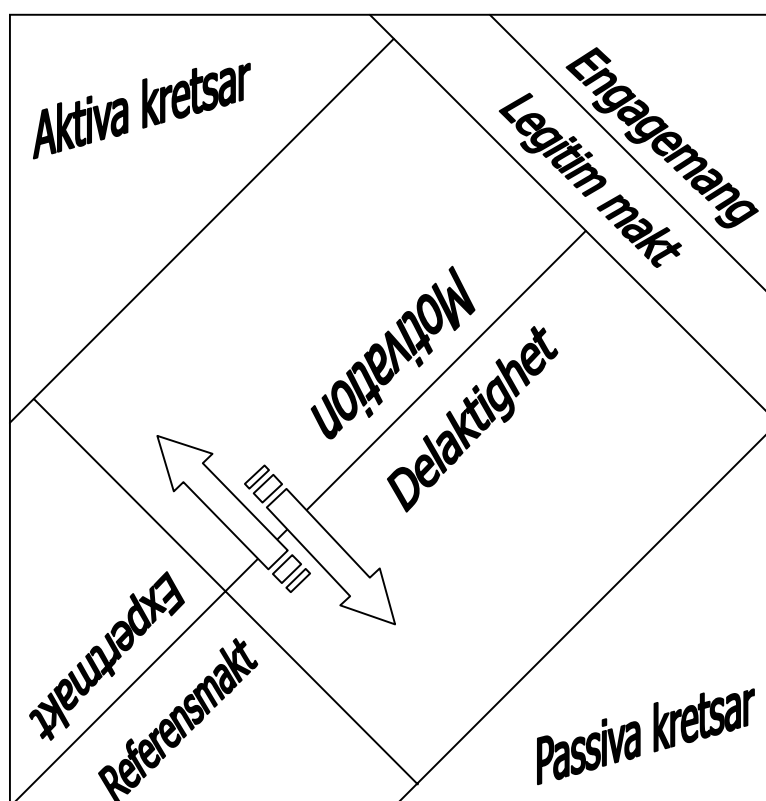
Förändringen skulle kunna medföra att rödakorskonsulenterna blir tvungna att tänka på ett annorlunda målrelaterat sätt än vad de gör i nuläget. I den nuvarande rollen kopplas framförallt handlande till de målsättningar som tjänsten innebär. Detta omfattar alltså inte ansvaret för verksamheterna och eventuella konstruktioner av sådana, då det idag ligger på de frivilligas ansvar. Rödakorskonsulenternas handlande behöver således inte innebära några direkta konsekvenser för de frivilliga i kretsarna, eftersom deras roll främst är stödjande och inte ordergivande. De frivilliga är vana vid att arbeta efter tydliga och konkreta mål som de själva har formulerat, och verksamhetens framgång är beroende av uppslutningen kring dessa. I en framtida mer operativ roll kan dock förutsättningarna komma att ändras för rödakorskonsulenterna. Målen kan istället ha formulerats högre upp i hierarkin, vilket medför att rödakorskonsulenterna blir tvungna att förmedla dessa mål till de frivilliga. Ett mål kan exempelvis vara att prioritera vissa områden, och rödakorskonsulenterna måste då starta verksamhet som kan uppfylla detta mål. Det föreligger då en risk att de frivilliga ställer sig undrande eller kritiska till dessa

mål då de inte har formulerat dem själva. I ett sådant skeende är det ytterst viktigt att rödakorskonsulenterna först och främst förstår och känner sig engagerade inför uppgiften att själv starta verksamheten, men också att de har goda strategier om hur detta skall förmedlas till de frivilliga.

Förändringen kommer troligtvis att innebära att rödakorskonsulenternas objektiva handlingsutrymme ökar ännu mer eftersom deras faktiska befogenheter kommer att öka. Det subjektiva handlingsutrymmet å andra sidan behöver inte öka då detta styrs av rödakorskonsulenten själv i varje aktuell situation (2.4). Vi tror att om rödakorskonsulenten använder sig av en medveten strategi och försöker identifiera de faktorer som styr det subjektiva handlingsutrymmet resulterar detta i mer kontroll över, och förståelse för arbetsområdet. Om rödakorskonsulenten kan använda sig av strategier för att kunna hantera sitt arbetsområde bättre kommer dennes subjektiva handlingsutrymme att öka.

5.2.4 Förslag på strategier för rödakorskonsulentens arbetsområde

För att kunna åskådliggöra vilka strategier rödakorskonsulenterna bör använda sig av gentemot de olika kretsarna har vi gjort en modell (Figur 1). Modellen representerar rödakorskonsulenternas arbetsområde och omfattar således alla kretsar, från de mest aktiva till de mest passiva.



Figur 1 Rödakorskonsulentens strategiska arbetsområde

Grunden för hela arbetsområdet anser vi vara engagemang. Alla kretsar måste vara engagerade för att verksamheterna överhuvudtaget skall kunna drivas. Vi ser således

engagemanget som lika viktigt i aktiva som passiva kretsar. Vi anser att rödakorskonsulenterna i aktiva kretsar bör fokusera på att skapa motivation hos de frivilliga, då detta blir avgörande för hur mycket och hur bra verksamhet kretsen kan driva. Vi tror att aktiva kretsar oftast redan känner en stor delaktighet i Röda Korset då de är angelägna om att starta mycket ny verksamhet. Även om dessa verksamheter kan startas pga. intresseskäl tror vi att aktiva kretsar oftast har de gemensamma målen och aktuella behov i bakhuvudet, och försöker därför så gott det går att kombinera det egna intresset med organisationens mål. I passiva kretsar tror vi att rödakorskonsulenterna istället bör fokusera på att skapa delaktighet för att få de frivilliga att bättre sluta upp kring organisationens mål. Om kretsen inte är delaktig i de gemensamma målen om att starta ny verksamhet efter behov, tror vi inte heller att det kommer att ge något resultat om man försöker motivera dem att starta verksamhet. Vi anser således att det krävs en känsla av delaktighet för att man ska bli motiverad att arbeta i enlighet med övergripande mål.

Som vi tidigare har nämnt tror vi att de allra aktivaste kretsarna kan fortsätta att fungera som självstyrande arbetslag. De kommer således att ha mycket ansvar själva och rödakorskonsulenterna behöver inte inta någon utmärkande ledarfunktion i förhållande till dem. Men basen för legitim makt finns ändå där och beroende på vilken vikt de frivilliga själva lägger i rödakorskonsulenternas legitimitet kommer denna maktbas att få olika stort utrymme i varje krets. I passiva kretsar kan rödakorskonsulenterna dock få en mer utmärkande ledarfunktion då det i dessa kan behövas mer tydliga och klara strategier. Vi tror därför att den legitima makten kan få mer genomslagskraft i passiva kretsar, då detta förser rödakorskonsulenterna med en klar befogenhet att kunna inta en mer ledande funktion. Vi tror dock att den legitima makten blir underordnad referensmakten. Även om referensmakt är en viktig maktbas för rödakorskonsulenterna oavsett aktivitet på kretsen, tror vi att det är viktigare att bygga upp referensmakt i passiva kretsar än i aktiva. Detta grundar vi på resonemanget om att passiva kretsar inte känner sig lika delaktiga i organisationens mål som en aktiv krets gör. Expertmakten blir således underordnad då de inte vet hur de ska använda sig av, eller inte vill använda sig av konsulenternas expertis. De engagerar sig i Röda Korset pga. personliga värderingar, troligtvis humanitära, eller av intresseskäl. Om rödakorskonsulenterna då bygger upp en referensmakt kring dessa värderingar tror vi att detta blir den viktigaste basen för makt i passiva kretsar. I aktiva kretsar tror vi att expertmakten blir den mest inflytelserika eftersom de frivilliga behöver och vill få tillgång till rödakorskonsulenternas expertis. Även om referensmakt kan byggas upp och få betydelse i en aktiv krets, tror vi inte att känslan av att ha samma värderingar som och att kunna identifiera sig med rödakorskonsulenterna är lika stark som viljan att själv driva något. Att få ta del av rödakorskonsulentens expertis och därefter kunna driva något själv tror vi är det mest vitala för de aktiva frivilliga.

5.2.5 Sammanfattande kommentarer

Vi tror att en förändring av rödakorskonsulentrollen inte kommer att påverka rödakorskonsulenternas vardag nämnvärt. De kommer troligtvis att ha samma typ av arbetsuppgifter som idag, även om de emellanåt kanske kommer att arbeta mer fokuserat med en sak åt gången. Vi ser således få skillnader mellan dagens och framtidens rödakorskonsulentroll, men trots detta anser vi att förändringen har stor betydelse. Betydelsen ligger främst i den problematik som har lyfts fram: det startas inte

tillräckligt mycket ny verksamhet som kan täcka behoven i samhället. Även frågan om vad de frivilliga gör och bör göra har kommit i ett annat ljus. Vi tycker det är jättebra att problematiken har lyfts fram och att man börjar spekulera i vilka orsaker den kan ha. På kort sikt skulle den nya rödakorskonsulentrollen kunna lösa problematiken kring att starta ny verksamhet då konsulenterna får mer operativt ansvar, på lång sikt tror vi dock att det krävs en medveten strategi för att involvera de frivilliga i rödakorskonsulentens nystart av verksamhet och sedermera ta över denna verksamhet.

5.3 Vidare reflektioner

Det kan diskuteras vilka Röda Korsets mål egentligen är och vad organisationen har för syfte. Utifrån detta kan man sedan spekulera i vilka de bakomliggande orsakerna till förändringen i själva verket är. Rödakorskonsulenterna tror att de har sin grund i att det händer för lite när det gäller nystart av verksamhet. Vi tror dock att problematiken bakom förändringen är betydligt mer komplicerad än så. Röda Korsets ledning har ringa kontroll över verksamheten ute i kretsarna, och för att kunna påverka att det startas rätt verksamheter i rätt tid vill man ha bättre insyn och möjligheten att till viss del kunna styra över verksamheterna. Eftersom rödakorskonsulenterna har rätt expertis att avgöra huruvida en verksamhet bör startas och hur den bör byggas upp, faller ansvaret för denna uppgift naturligt på dem. Frågan är dock vilken konkret skillnad detta kommer att göra. Insynen och påverkansgraden kommer säkerligen att öka, men vi tror inte det är sannolikt att organisationens förmåga att styra verksamheterna kommer att förändras i någon större utsträckning. Organisationen har förmodligen som avsikt att få mer insyn i verksamheterna, kunna styra dessa och påverka utvecklingen av dem, eftersom de strävar efter att bli en mer effektiv humanitär hjälporganisation. Syftet med detta är troligtvis att kunna hjälpa fler behövande människor på ett mer verkningsfullt sätt så att de frivilliga resurserna kan användas mer effektivt. Med effektivitet menas här att göra rätt saker för rätt målgrupp, inte att göra mer saker.

Vi kan se en tendens till att de frivilligas intresse skiljer sig från organisationens mål. När organisationen strävar efter att utveckla ny verksamhet för att täcka fler människors behov består de frivilligas intresse oftast av att utveckla verksamheter som speglar deras engagemang. Således överensstämmer inte alltid de frivilligas intresse med organisationens mål. Frågan blir då hur viktigt det är att de frivilliga sätter organisationens mål före sina egna intressen. Vad är viktigast: att organisationen kan utveckla nya verksamheter och därmed hjälpa fler människor, eller att de frivilliga får låta sitt intresse och engagemang styra inriktningen på verksamheten. Vi är fullständigt medvetna om vikten av att ta vara på de frivilliga då det är de som utgör den fungerande basen i det dagliga arbetet i verksamheterna. Utan de frivilliga resurserna skulle inte Röda Korset kunna fortleva. Men samtidigt måste organisationens första prioritet vara att hjälpa utsatta människor.

Det mest idealiska vore givetvis om man kunde få de frivilligas intresse att sammanfalla med organisationens mål. Vi ser inte detta som en omöjlighet även om det frambringa en viss problematik. Problematiken har sin grund i att det inte finns några formella kontrakt och därmed inte heller någonting som binder de frivilliga vid organisationen, de kan således välja att lämna den när de vill. Vi anser att för att komma ifrån denna

problematik så bör Röda Korset utveckla en hållbar lojalitetskänsla bland de frivilliga, då detta kan skapa gynnsammare förutsättningar för en gemensam förståelse för målen.

Vi anser att rödakorskonsulenterna har en ytterst viktig roll i skapandet av en hållbar lojalitetskänsla. Detta grundar vi på att det är de förtroendevalda som förmedlar vad organisationen säger, men det är rödakorskonsulenterna som förmedlar hur organisationen handlar. Rödakorskonsulenternas agerande mot de frivilliga blir således avgörande för hur de frivilliga uppfattar att organisationen tar till vara på deras engagemang och förmågor. Vi tror dock att rödakorskonsulenterna kan känna sig osäkra när det gäller hur mycket de egentligen kan begära av de frivilliga. De frivilliga arbetar ju av egen fri vilja, samtidigt som de faktiskt har åtagit sig ett uppdrag åt Röda Korsets vägnar. Denna problematik medför också svårigheten att veta hur mycket makt rödakorskonsulenterna faktiskt kan utöva, utan att de frivilliga tycker det är obefogat. Vi tror att om rödakorskonsulenterna bygger upp referensmakt kan de vädja till de frivilligas värderingar vilket troligen kommer att öka konsulenternas möjlighet till inflytande över dem. Samtidigt utgör detta en solid grund för att bygga ett förtroendefullt samarbete. För att utveckla en hållbar lojalitetskänsla tror vi nämligen att det krävs samarbete. De frivilliga måste vara delaktiga i utvecklingsarbetet eftersom detta kan vara avgörande för hur många frivilliga som i slutändan väljer att arbeta inom organisationen.

5.3.1 Förslag på vidare forskning

Något som vi har funnit otroligt spännande i vår studie är frivillighetskravet. I dagsläget är utgångspunkten att all verksamhet skall startas och drivas av de frivilliga. Om förslaget om en förändring av rödakorskonsulenttjänsten blir verklighet kommer även denna utgångspunkt att förändras. Att rödakorskonsulenterna kommer att ha möjlighet att starta ny verksamhet innebär att kravet på frivillighet kommer att förskjutas. Vilka konsekvenser kan de frivilligas engagemang och delaktighet få, med utgångspunkt i frivillighetskravet? Vi anser att denna problematik hade varit ytterst intressant att forska vidare kring.

Referenser

- Ahrenfelt, B. (2001). *Förändring som tillstånd*. Lund: Studentlitteratur.
- Alvesson, M. (1991). *Kommunikation, makt och organisation: Kritiska tolkningar av ett organisationsmöte i ett företag*. Stockholm: Norstedts Juridik AB.
- Argyris, C. (1957). *Personality and organization*. New York: Harper & Row.
- Aronsson, G. & Berglind, H. (1990). *Handling och handlingsutrymme*. Lund: Studentlitteratur.
- Backman, J. (1998). *Rapporter och uppsatser*. Lund: Studentlitteratur.
- Baker, S. (2000). "Att söka information". I Bell, J. "Introduktion till forskningsmetodik". Lund: Studentlitteratur.
- Barnard, C. I. (1968). *The Functions of the Executive*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Beckérus, Å., Edström, A., Edlund, C., Ekvall, G., Forslin, J. & Rendahl, J. E. (1988). *Doktrinskiftet – Nya ideal i svenskt ledarskap*. Stockholm: Svenska Dagbladets Förlags AB.
- Bolland, E. J. (2003). "Mastering Power: You need not be CEO to have power". *Executive Excellence*: Oct 2003; 20, 10, s. 15.
- Bolman, L. G. & Deal, T. E. (1995). *Nya perspektiv på organisation och ledarskap: Artisteri, valmöjlighet och ledning*. Lund: Studentlitteratur.
- Braynion, P. (2004). "Power and leadership". *Journal of Health Organization and Management*, Vol 18, No 6, 2004, s. 447-463.
- Bryman, A. (2002). *Samhällsvetenskapliga metoder*. Malmö: Liber.
- Bryman, A. (2005). *Social Research Strategies*. Oxford University Press.
- Capozzoli, T. (2002). "How to succeed with self-directed work teams". *SuperVision*, Feb 2002; 63, 2, s. 25-26.
- Catano, V. M, Pond, M. & Kelloway, E. K. (2001). "Exploring commitment and leadership in volunteer organizations". Canada: Halifax, *Leadership and Development Journal*. ABI, Inform Global, p. 256-263.
- Centralstyrelsens Ramförslag. *På plats för medmänsklig och effektiv hjälp: Verksamhetsinriktning för Röda Korset i Sverige för åren 2006-2011*.
- Denscombe, M. (2000). *Forskningshandboken*. Lund: Studentlitteratur.
- Douglas, C. & Gardner, W. L. (2004). "Transition to self-directed work teams: implications of transition time and self-monitoring for managers' use of influence tactics". *Journal of Organizational Behavior*, 25 (2004), s. 47-65.
- Ellström, P-E. (1992). *Kompetens, utbildning och lärande i arbetslivet: Problem, begrepp och teoretiska perspektiv*. Stockholm: Norstedts Juridik AB.

- Ellström, P-E. (2001). "Integrating learning and Work: Problems and prospect". *Human Resource Development Quarterly*, vol. 12, no. 4. John Wiley & Sons, Inc.
- Ericsson, T. (1998). *Förändringsidéer och meningsskapande: En studie av ett strategiskt förändringsarbete*. Linköping, Triva Tryck.
- French, J. & Raven, B. (1959). "The Bases of Social Power". I Cartwright, D. *Studies in social power*. Ann Arbor, Michigan; The University of Michigan.
- Guba, E.G., & Lincoln, Y.S. (1989). *Fourth generation evaluation*. Newbury Park, CA: Sage Publications.
- Hemström, C. (1996). *Organisationernas rättsliga ställning: Om ekonomiska och ideella föreningar*. Stockholm: Norstedts Juridik.
- Hjelm, G. (2002). *Förändringsnavigatören*. Stockholm: R & U Förlag
- Holme, I. M., & Solvang, B. K. (1997). *Forskningsmetodik. Om kvalitativa och kvantitativa metoder*. Lund: Studentlitteratur.
- Hughes, B. (1991). "25 Stepping Stones for self-directed work teams". *Training*, Dec 1991; 28, 12, s. 44-46.
- Jacobsen, D.I. & Thorsvik, J. (2002). *Hur moderna organisationer fungerar*. Lund: Studentlitteratur.
- Kvale, S. (1997). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur.
- Marton, F. (1984). "Hur vi lär oss att se världen på olika sätt - en epilog". I Marton, F. & Wenestam, C-G. (red). *Att uppfatta sin omvärld: Varför vi förstår verkligheten på olika sätt*. Kristianstad: AWE/Gebers/Norstedts förlag AB.
- Maslow, A. (1966). *The Psychology of Science*. New York: Harper & Row.
- Nadler, D. A & Tushman M. L. (1990). "Beyond the Charismatic Leader: Leadership and Organizational Change". *California Management Review*, p. 77-98.
- Nyström, H. (1996). "Företagsledning i kreativt perspektiv". I Ekvall, G. *Navigatör och inspiratör: om chefer, ledarskap och förändringar*. Lund: Studentlitteratur.
- Patel, R. & Tebelius, U. (1987). *Grundbok i forskningsmetodik*. Lund: Studentlitteratur.
- Preston, P. (2004). "Using Power and Authority". *Healthcare Executive*, Sep/Oct 2004; 19, 5, s. 52-53.
- Rohlin, L., Skärvad, P-H. & Nilsson, S. Å. (1994). *Strategiskt ledarskap i lärsamhället*. Lund: Studentlitteratur.
- Sandberg, J. & Targama, A. (1998). *Ledning och förståelse. Ett kompetensperspektiv på organisationer*. Lund: Studentlitteratur.
- Schein, E. H. (1980). *Organizational psychology*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall, Inc.
- Schutz, A. (1967). *The phenomenology of the Social World*. Evanston: Northwestern University Press.
- Shin, S. & Kleiner, B. H. (2003). "How to manage unpaid volunteers in organisations". *Management Research News*. vol 26 nr 2/3/4 p. 63-71.

- Stadgar för föreningen Röda Korset. Centralstyrelsens förslag till Riksstämman år 2005.*
- Svenska Röds Korsets vision, verksamhet, arbetssätt och organisation år 2005. Riksstämmobeslut 1999.*
- Söderman, C. (2000). *Rollbeskrivning för rödakorskonsulent.*
- Tannenbaum, R., Weschler, I. R. & Massarik, F. (1961). *Leadership and Organization: A Behavioral Science Approach.* New York: McGraw-Hill Book Company, Inc.
- Tasker, Y. (2000). "Att planera och genomföra intervjuer". I Bell, J. "Introduktion till forskningsmetodik". Lund: Studentlitteratur.
- Trost, J. (1993). *Kvalitativa Intervjuer.* Lund: Studentlitteratur.
- Tschudi, F. (1989). "Do Qualitative and Quantitative Methods Require Different Approaches to Validity?" I Kvale, S. "Issues os Validity in *Quanlitative Research*". Lund: Studentlitteratur.
- Vroom, V. H. & Yetton, P. W. (1973). *Leadership and Decision-making.* Pittsburgh: University of Pittsburgh Press.
- Weber, M. (1985) *Ekonomi och samhälle: Förståendesociologins grunder,* Lund: Argos.
- Wijkström, F. & Lundström, T. (2002). *Organisationerna i det civila samhället.* Stockholm: Sober Förlag.
- Worden, S. (2003). "The Role of Integrity as a Mediator in Strategic Leadership: A Recipe for Reputational Capital". *Journal of Business Ethics*, 46 (2003), s. 31-44.
- Yukl, G. (2002). *Leadership in organizations.* New Jersey: Prentice-Hall Inc.

Bilaga 1

Intervjuguide

Bakgrund

Ålder

Arbetslivserfarenhet

Hur kom det sig att du sökte tjänsten som rödakorskonsulent?

Hur länge har du varit rödakorskonsulent?

Nuvarande rödakorskonsulenttjänst

Hur uppfattar du rollbeskrivningen av din tjänst?

Vad har du, utifrån rollbeskrivningen, uppfattat att rollen som rödakorskonsulent innebär?

Vad består ditt arbete som rödakorskonsulent av?

Hur skulle du beskriva en typisk arbetsvecka för dig som rödakorskonsulent?

Hur många kretsar är du rödakorskonsulent för?

Hur fungerar arbetet med de olika kretsarna?

Är vissa kretsar mer aktiva och drivande än andra? Vad kan det i så fall bero på?

Hur fungerar samarbetet med de olika kretsarna? Finns det skillnader? Vad kan det bero på?

Vad upplever du för fördelar med att kretsarna är på ett visst sätt?

Vad upplever du för nackdelar med att kretsarna är på ett visst sätt?

Vilket ansvar anser du att du har som rödakorskonsulent?

I dagsläget, skulle du vilja ha mer eller mindre ansvar över verksamheten inom kretsarna?

Förändringen av rödakorskonsulenttjänsten

Det har kommit ett förslag på en förändring av konsulenttjänsten.

Vad vet du om detta förslag?

Vad tror du ligger bakom detta förslag?

Vad ser du för fördelar med förändringen?

Vad ser du för nackdelar med förändringen?

Den nya rödakorskonsulenttjänsten

Tror du att denna förändring kommer att påverka ditt arbete? Hur?

Vilka fördelar tror du att förändringen kan medföra för dig?

Vilka nackdelar tror du att förändringen kan medföra för dig?

Vilka fördelar tror du att förändringen kan medföra för medlemmarna i kretsarna?

Vilka nackdelar tror du att förändringen kan medföra för medlemmarna i kretsarna?

Tror du att du kommer att påverka den nya tjänsten?

Skulle du vilja påverka den nya tjänsten? Hur?

Har respondenten någonting att tillägga som inte har framkommit under intervjun?