



LUNDS
UNIVERSITET

Pedagogiska institutionen
Box 199, 221 00 Lund

Kurs: 441/622:5
Kandidatuppsats, 10 poäng
41-60 poäng
Datum: 2004-01-16

Fem ledares erfarenheter av ideella organisationer

en bidragande anledning till ett modernt ledarskap?

Dan Sivnert - Magnus Thomann

Handledare:
Agneta Wångdahl Flinck

ABSTRACT

Arbetets art: 41-60 Kandidatuppsats
Sidantal: 38
Titel: Ideella organisationer - en grogrund för moderna ledare?
Författare: Dan Sivnert & Magnus Thomann
Handledare: Agneta Wångdahl Flinck
Datum: 2004-01-16
Sammanfattning: I Sverige är ideella organisationer mycket vanliga, trots det har det bedrivits lite forskning som behandlat dessa organisationer. Forskning om ledarskap är desto vanligare, dock utgår den nästan uteslutande från professionella organisationer. Vi intresserar oss för att utöka kunskapen kring ideella organisationer i allmänhet och utövandet av ledarskap i synnerhet men också relationen dem emellan.

Syftet med forskningen är att analysera hur fem personer som formats till ledare inom ideella organisationer påverkats i sitt ledarskap i förhållande till den moderna ledarskapsdoktrinen. Vi har använt oss av en kvalitativ studie med abduktiv ansats. Uppsatsen innefattas av fem intervjupersoner som alla har erfarenheter av ledarskap inom ideella organisationer. Sedermera har vi analyserat empirin med hjälp av vårt teorikapitel.

Resultatet visar att den ideella ledarerfarenheten påverkat respondenternas nuvarande ledarskap. Forskningen ger stöd åt att ledare som utvecklas inom ideella organisationer har förutsättningar att tillämpa ett ledarskap som faller inom ramen för den "moderna ledarskapsdoktrinen".

Forskningen besvarar vissa frågor men väcker också nya. Därmed kan denna uppsats utgöra grund för framtida forskning som behandlar ideella organisationer och ledarskap.

Nyckelord: ideella organisationer, ledarskap, motivation, utveckling, modernt ledarskap, ledarskapsutveckling.

Innehållsförteckning

Innehållsförteckning.....	i
1 Inledning	1
1.1 Problemområde	1
1.3 Definitioner	2
2 Teori	4
2.1 Metod för Litteraturval	4
2.1.1 Litteratursökning	4
2.1.2 Urval samt bearbetning av litteratur.....	4
2.1.3 Litteraturkritik	4
2.2 En överblick av individens motivation och inspiration i arbetsammanhang.....	5
2.2.1 Betalningen.....	5
2.2.2 Produktionen av varor och tjänster	6
2.2.3 Sociala interaktionen	6
2.2.4 Sociala statusen	7
2.3 Ledarskap i ideella organisationer	7
2.3.1 Aktörerna.....	8
2.3.2 Ledarens roll gentemot aktörerna.....	8
2.3.3 Ledarskapets utfall	9
2.3.4 Förhållanden som ledaren bör beakta vid ledande inom ideella organisationer	9
2.4 Modernt ledarskap	11
2.4.1 Moderna ledarskapsdoktrinen	12
2.5 Verktyg för modernt ledarskap	13
2.5.1 Medarbetarens ökade kunskap om organisation och mål	13
2.5.2 Medarbetaransvar	15
2.5.3 Situationsanpassat ledarskap	17
3 Metod	17
3.1 Utgångspunkter	18
3.1.1 Val av metod	18
3.1.2 Abduktiv ansats	18
3.2 Genomförande.....	19

3.2.1 Urval av intervjupersoner.....	19
3.2.2 Datainsamlingsmetod.....	20
3.2.3 Iterativ strategi.....	20
3.2.4 Dokumentation av data - Intervjuguiden.....	20
3.2.5 Bearbetning av data.....	21
3.3 Metodkvalité.....	22
3.3.1 Intervjusituationen.....	22
3.3.2 Urval.....	22
3.3.3 Pålitlighet, tillförlitlighet och överförbarhet.....	23
3.3.4 Databearbetning.....	24
3.3.5 Källkritik av empiriska källor.....	24
3.3.6 Etik.....	24
4.1 Presentation av intervjupersonerna.....	25
4.2 Den moderna ledarskapsdoktrinen.....	26
4.2.1 Vilken ledarstil föredrar de och vad är centralt i deras ledarskap.	26
4.2.2 Vad motiverar ledaren och vad motiverar medarbetaren.....	27
4.3 Ideella bakgrundens betydelse.....	28
4.3.1 Förutsättningsmässiga skillnader mellan organisationerna.....	28
4.3.2 Ledarskap som bedrivs i ideella samt professionella org.	28
4.3.3 Hur ledarskapet påverkades av deras ideella erfarenheter.....	29
4.4 Övriga Data.....	30
5 Analys och diskussion.....	30
5.1 Metoddiskussion.....	31
5.2 Hur har intervjupersonernas ledarskap påverkats.....	32
5.2.1 Motivation.....	32
5.2.2 Demokrati- delaktighet, ideologi och frivillighet.....	33
5.3 Ledarskap - komplext och mångfasetterat.....	35
5.3.1 Deras förhållande till vår definition av den moderna ledarskapsdoktrinen.....	35
5.3.2 Hur värderas erfarenheten.....	35
6 Slutord.....	37
7 Referenser.....	39

Bilagor.....	1
Bilaga 1	1
Intervjuguide	1
Bilaga 2	3
Annons.....	3
Bilaga 3	4
Brev	4

1 Inledning

Ledarskap i en ideell organisation ser annorlunda ut jämfört med ledarskap i andra organisationer. Ledaren förväntas vanligtvis agera annorlunda gentemot sina medarbetare eftersom organisationen i huvudsak utgörs av de ideella medarbetarnas engagemang (Jonsson, 1995). Det intryck vi fått under vår utbildning är att det finns mycket litteratur som behandlar begreppet ledarskap. Däremot anser vi att det finns synnerligen lite litteratur som förmedlar och ser till förutsättningsmässiga skillnader mellan ledarskap i olika organisationsformer. Det frivilliga medlemskapet medför att ledningen inte bör beordra medlemmarna i synnerhet eftersom de när som helst kan lämna organisationen om de finner den alltför krävande eller andefattig. Av den orsaken utgör ideologin i mångt och mycket essensen för ledarskapet, ledaren är i första hand placerad på den positionen för att arbeta utmed den idé och det syfte som organisationen avser att fullfölja (Jonsson, 1995; Lindberg, 1999). I ideella sammanhang tenderar således ledarskap framför allt att bestå av en mängd restriktioner och begränsat handlingsutrymme, samt att det i mångt och mycket handlar om att skapa konsensus i de frågor som organisationen ämnar förverkliga.

En entydig och omgestaltad bild har med åren etablerats kring ledarskapsteorier där ledarfunktionen till sin karaktär framför allt ses som konsultativ, pedagogisk och visionär (Sandberg & Targama, 1998). Vi har uppfattat de nya ledarskapsteorierna som relativt kompatibla med de kompetenser som är nödvändiga för ideella ledare i sitt ledarskap. För att vi skall kunna bilda oss en uppfattning om det verkligen förhåller sig på ett dylikt sätt har vi valt att genomföra intervjuer med ledare som har erfarenheter av en ideell ledarfunktion. Sedermera har syftet varit att försöka förstå hur intervjupersonerna ser på sitt eget ledarskap i ideella respektive professionella organisationer och hur de påverkas i dessa kontexter.

1.1 Problemområde

Vanligtvis utvecklar en ledare sitt ledarskap inom den organisationsform där h-n har sitt arbete. Men vad händer då en ledare istället formats av annorlunda principer? Inom en organisation där förutsättningarna för ledarskap skiljer sig samt att det funnits möjlighet att tillgodogöra sig andra ledarskapsperspektiv. Vår intention är att försöka utöka kunskapen om vad personer som har en ideell ledarskapsbakgrund tillgodogjort sig för ledarskapsförmågor samt om dessa överensstämmer med det ledarskap som är eftersträvansvärt idag.

Vid en första anblick verkar det som om det inte finns någon forskning om ledarskap i ideella organisationer och huruvida detta kan vara likvärdigt med ledarskap som praktiseras inom andra organisationer. Det är för oss märkligt att det inte forskats i någon utsträckning på denna del av ledarskap med tanke på hur mycket forskning det finns kring ledare i allmänhet (Lindberg, 1999; Johansson, 1999). Den ideella sektorn är mycket omfattande eftersom det inom Sverige finns 31 miljoner medlemskap vilket är ca 3,7 medlemskap per invånare (Larsson & Rönmark, 1996). Dock fann vi efter

ihärdigt sökande en del forskning som allmänt beskriver ideella organisationer och i dessa är ledarskap bara en liten del av det som studeras. Forskningen är större i utlandet, men av naturliga skäl är denna svårtillgänglig för vår del. I Sverige finns det dock några få svenska doktorsavhandlingar men förövrigt är forskningsområdet skralt (Lindberg, 1999). Likaså i den litteratur vi fått tag på som berör området ledarskap inom ideella organisationer beklagas den dåliga forskningsinsatsen (Larsson & Rönmark, 1996; Jonsson, 1995; Lindberg, 1999).

Ledningsbegreppet som styrinstrumentet diskuteras ofta, idag som tidigare, utifrån företag där effekten av ledarskap mäts i tekniska och ekonomiska framsteg. En anledning till att studera ledarskap i ideella organisationer är att den särskilda miljön ger annorlunda förutsättningar för ledarskap, dels för att det inte finns något anställningsförhållande att ta hänsyn till (Catano, m.fl. 2002), samt att lönen inte finns som incitament till den anställdes motivation (Lindberg, 1999).

En fråga som därför blir intressant för oss är hur ledare motiverar sina medarbetare i en ideell organisation. Vår intention är att fördjupa vår kunskap om hur ledare som format sitt ledarskap utifrån ideella förutsättningar upplever att de klarar av sin ledaruppgift, samt om det finns tendenser i deras ledarskap som kan relateras till den moderna ledarskapsdoktrinen. I vår uppsats gör vi inga anspråk på att hitta de kausala mekanismer som kan påverka ledare. Dock har vi en förhoppning om att finna samband och gemensamma nämnare mellan ideellt och professionellt ledarskap.

1.2 Syfte

Syftet med uppsatsen är att analysera hur fem personer som formats till ledare inom ideella organisationer påverkats i sitt ledarskap av detta, i förhållande till den moderna ledarskapsdoktrinen

1.3 Definitioner

I vårt syfte använder vi oss av några begrepp som kan få olikartad innebörd beroende på sammanhang och vem som läser texten. För att tydliggöra för läsaren kommer vi klargöra vår syn på dessa begrepp härunder.

Ideella organisationer

I Sverige finns idag ett flertal organisationer som verkar på ideell basis. Som exempel kan nämnas intresseorganisationer, hobbyföreningar och politiska partier. Trots att det förekommer stora skillnader mellan dessa organisationer finns det också gemensamma nämnare. Vi har via den litteratur som finns inom området valt ut några av de gemensamma faktorer som är kännetecknande för ideella organisationer, främst för att kunna ange vilka typer av organisationer som passar in i vår uppfattning av begreppet.

1. De skall vara demokratiskt uppbyggda.
2. Öppna för envar att bli medlem samt att medlemskapet skall vara frivilligt.

3. Självbestämmande gentemot stat och andra organisationer.

4. De skall inte vara vinstdrivande och i huvudsak drivas genom ideella insatser.

För att göra en distinktion mellan ideella och andra organisationer kommer vi använda oss av begreppet ”professionell organisation” när vi syftar på organisationer inom privat och offentlig sektor.

Ledare och ledarskap

Vi har valt att utgå ifrån Reddins definition av begreppet ledare. Definitionen beskriver ledaren som en person som innehar en befattning i en formell organisation. Ledaren ansvarar för minst en annan medarbetares arbete och har formell makt över den medarbetaren (Reddin, 1993).

När vi diskuterar ledarskap syftar vi på den process som sker när ledaren aktivt påverkar den eller de som ledaren ansvarar för till att verka för organisationens mål. Vår uppfattning av ledarskapsbegreppet färgas till stor del av Yukls beskrivning; där ledaren påverkar andra att förstå och känna delaktighet i vad som behöver göras och hur det kan göras effektivt, samt där individuella och kollektiva ansträngningar samlas för att lyckas med de delade målen (Yukl, 2002).

Moderna ledarskapsdoktrinen

När vi hänvisar till den ”moderna ledarskapsdoktrinen” syftar vi till ett ganska vagt begrepp som, trots att det inte finns någon allmänt vedertagen definition, återkommande omnämns i olika forskningsrapporter. Vi har inte hittat någon entydig definition och inte något återkommande tema, men det står klart att de olika teoretikerna vill särskilja det ”gamla” ledarskapet från det ”nya” och att den moderna ledarskapsdoktrinen syftar på det som är ”modernt” och eftersträvansvärt för ledare idag. För att klargöra begreppet och underlätta för oss i vår empiriska undersökning redogör vi för vår definition om vad som innefattas i det moderna ledarskapsbegreppet (2.4.2). Den definition som vi slutligen gör och resonerar utifrån är:

Det som kännetecknar en ledare som anammat den moderna ledarskapsdoktrinen är att ledaren förstår att det inte finns ett ”bästa ledarskap” utan ser olika fördelar i existerande ledningsinstrument och försöker efter sin egen förmåga använda sig av dessa. Ledaren anser att huvuduppgiften utgörs av att verka som en flexibel katalysator där målet är att få medarbetaren att fungera på bästa möjliga sätt, ledaren har även en medvetenhet om att enskilda individer har behov av olika former av ledarskap.

2 Teori

2.1 Metod för Litteraturval

Vi inleder detta kapitel med en redogörelse för vårt urvalsförfarande vid insamling av litteratur till teoriavsnittet och fortsätter med att gå igenom de urvalskriterier vi utgått från, hur vi bearbetat litteraturen samt vilka källkritiska principer vi beaktat.

2.1.1 Litteratursökning

För att inledningsvis få en allmän kunskapsbas om vårt ämne började vi med att söka litteratur genom databaserna LOVISA, LIBRIS och EMERALD. Med reservation för två artiklar, samt två källor som vi beställt genom fjärrlån, är all övrig litteratur inhämtad vid Lunds Universitet. De nyckelbegrepp vi sökte på var bland annat; *ledare, ideella organisationer, moderna ledarskapsdoktrinen* samt olika kombinationer av begreppen. Vi har även sökt direkt på olika författare som det refererats till och som framstått som viktiga inom de olika forskningsområdena. Vår litteratursökning har fortsatt kontinuerligt under hela forskningsprocessen efterhand som datainsamlingen bidragit med nya intressanta och relevanta teman.

2.1.2 Urval samt bearbetning av litteratur

De källor som vi vid ett första intryck ansett vara relevanta utifrån vår frågeställning har vi fördjupat oss i. Därefter granskade vi litteraturen genom att bilda oss en uppfattning om författaren; vilken bakgrund denne hade etc. På så sätt kunde vi bland annat tolka ur vilket perspektiv källan var skriven, samt hur det i sådana fall kan ha påverkat litteraturens innehåll. Därutöver granskade vi den referenslista litteraturens resonemang baseras på. De källor som endast bygger på egna åsikter av t.ex. olika ledare och konsulter valde vi bort. Om en bok byggde på egen forskning var detta något vi värderade högre än om de endast baserade sina teorier på andra forskares resultat. Utifrån den del vi ansåg vara relevant försökte vi sedan identifiera de teorier och begrepp som var återkommande. Då många av de källor vi funnit var sammanfattningar av en mängd olika teorier försökte vi i största möjliga mån finna de förstahandskällor som det refererades till. Med hjälp av dessa källor kunde vi ringa in problemområden och därmed kategorisera den litteratur vi valt att utgå ifrån. Utifrån dessa områden kunde vi sedermera bestämma hur teoridelen i uppsatsen skulle se ut, dess upplägg och disposition.

2.1.3 Litteraturkritik

När vi granskat vår litteratur källkritiskt har vi framförallt utgått från beroendekriteriet. Källkritiken är en samling metodregler varav beroendekriteriet är en av dem, denna används för att värdera sanningshalten hos den källa som angivs. För att en källa skall anses mer trovärdig bör den vara oberoende, det vill säga inte påverkad av någon annan. En av de viktigaste beroendetendenserna är tradering då källan värderas utifrån om den gått i flera led. Främst utgörs den huvudsakliga distinktionen av primär- och

sekundärkällor, där primärkällan är en förstahandskälla emedan sekundärkällan traderats (Thurén, 1997). För att minska riskerna med beroende och förvanskning har vi under hela forskningsprocessen eftersträvat förstahandskällor. Men i de fall där vi inte hade möjlighet att endera finna eller vänta på den specifika primärkällan övervägde vi riskerna och använde oss även av sekundärkällor. Ett exempel på en sekundärkälla vi tvingats använda då primärkällan inte funnits tillgänglig är Gary Yukls Leadership in Organisations. Vidare har vi tagit hänsyn till graden av forskningsberoende genom att bland annat granska litteraturens opartiskhet (Esaiasson, m.fl. 2003; Thurén, 1997). Vi har undviktt litteratur som finansierats genom uppdragsgivare eller andra tendenser som kan visa på enskilda och därmed vinklade värderingar. De problem som uppstått under litteraturgenomgången är främst riktad gentemot den ideella ledarskapslitteraturen, främst då det finns lite forskning att tillgå. Trots det anser vi efter ihärdigt arbete, att vi ändå relativt väl klarat täcka in det ideella problemområdet.

Den utländska litteraturens perspektiv kring det ideella området är skiftande och olikartad gentemot den svenska, därför att innebörden av de ideella organisationerna skiljer sig mellan olika nationer. Detta har vi emellertid försökt beakta så gått det går, i första hand genom att använda denna litteraturs resonemang i liten utsträckning.

2.2 En överblick av individens motivation och inspiration i arbetssammanhang

Vi kommer här att redogöra för olika perspektiv på människans motivation i arbetslivet och de teorier vi funnit relevanta, i syfte att åskådliggöra de olika förhållningssätt som kan sägas ligga till grund för synen på ledarskap. Med inspiration från Vrooms "the motivational bases of work" har vi valt att kontrastera de fyra perspektiv som vi finner relevanta för vårt arbete. Genom de olika perspektiven vill vi påvisa att det finns skillnader i motivation. Perspektiven nedan bör inte ses som statiska motivationsfaktorer som är gällande för alla typer av människor. Snarare bör de ses som preferenser, vilka varierar från individ till individ, utifrån vilken motivationsaspekt de finner mest stimulerande (Vroom, 1964).

2.2.1 Betalningen

En motivationsfaktor som kan leda till att människor arbetar är pengar (lönen). Ekonomiska förutsättningar kan utbytas och användas till flera viktiga ändamål som är nödvändiga för överlevnad och komfort. Dock är det inte enbart de ekonomiska faktorerna som spelar en viktig roll, utan även de olika förmåner som arbetet medför. Dessa kan till exempel utgöras av pensionsprogram, livs- och hälsoförsäkringar etc. Vroom menar att pengar inte enbart skall ses som medel till att tillfredsställa de biologiska behoven, utan att det även kan fungera som en form av social status i olika konsumentssammanhang. Genom att skrytkonsumera exklusiva varor, kan det i omgivningens ögon tyda på framgång och välbefinnande, främst för att det differentierar den personen från andra människor i allmänhet (Vroom, 1964).

2.2.2 Produktionen av varor och tjänster

Samtidigt som människan strävar efter att förbruka sin energi, föredrar hon att göra det för ett ändamål. Den mentala och fysiska ansträngningen är i synnerhet och företrädesvis riktad mot produktionen av varor och tjänster i vilken hon finner tillfredställelse. Motivation skapas och frodas i sammanhang där arbetaren kan dra erfarenheter utifrån en kontinuerligt föränderlig miljö, där h-n kan vara med och påverka situationen på ett sådant sätt att de sedermera kan utveckla sin kapacitet, förmåga och levnadsförutsättningar (Vroom, 1964). Detta utgör även en viktig del av människans frekventa strävan efter självförverkligande vilket innebär att individen känner ett behov av att få utlopp för det den känner sig kapabel till att åstadkomma. Den specifika innebörden i anspråket varierar från individ till individ beroende på vilka preferenser h-n har (Maslow, 1954). Arbetet kan fylla en moralisk funktion för arbetarna, på så sätt att de finner tillfredsställelse i att se lycka och välmående hos sina avnämare. Dock är inte detta något som är ständigt förekommande. Även i situationer där arbetets gärning inte värderas högt av mottagaren, behöver det inte påverka arbetarens inställning och motivation till arbetsuppgiften, eftersom att individen utgår från sin egen övertygelse om vad som är nödvändigt i det aktuella fallet (Vroom, 1964).

2.2.3 Sociala interaktionen

Arbetet innefattas i de flesta fall av en social aktivitet på ett sådant sätt att individer interagerar tillsammans med andra människor. Detta utgör en betydelsefull motivationsfaktor till varför arbetet ses som en viktig beståndsdel hos människan i dess sociala leverne. I arbetet finner man inte enbart ekonomiska belöningsmedel, utan likaså sociala. Det är viktigt för människan att känna bekräftelse, respekt och beundran från sina kollegor, i och med att de tillsammans fungerar som ett sällskap med gemensamma intressen. (Vroom, 1964; Likert, 1961).

Maslows behovshierarki är ett förhållande som kan refereras till i ett sådant sammanhang. Den motsvarar uppbyggnaden av en trappa där varje trappsteg utgör ett specifikt behov. Detta bygger på principen att ett behov måste uppfyllas innan individens nästa behov uppstår. Nederst i trappan finns de grundläggande fysiska behoven. När de sedermera är tillfredsställda motiveras individen av trygghetsbehov, det vill säga förutsättningar för trygghet som god hälsa och säkerhet. De sociala behoven uppfylls i relation till andra människor och rör behovet av att tillhöra ett socialt sammanhang. Detta leder till nästa motivationssteg, där individen vill finna acceptans och respekt för sin egen person. Trappans sista steg rör självförverkligande, där individen finner motivation genom utveckling (Maslow, 1954). Vikten av välbefinnande genom sociala relationer är relativt allmänt vedertaget i arbetslivet. Dock behöver det inte vara den sociala interaktionen i sig som utgör den viktigaste delen av tillfredställelsen utan snarare resultaten, såsom att individen kan ha inflytande över andra människor, att denne blir omtyckt och bekräftad för sina gärningar eller att andra människor bryr sig om en. Den respons som eftersträvar eller är mest tillfredställande varierar från individ till individ, men även beroende på vilket arbete man handhar (Vroom, 1964).

2.2.4 Sociala statusen

Arbetet utgör en viktig beståndsdel till vilken social status en människa innehar. Individens profession fungerar som en identitet även utanför arbetssituationen och påverkar i sin tur hur människor bemöter och behandlar personen. Främst utifrån vilken status samhället i övrigt tillskriver den rollen. En person kan motivera sig till att arbeta för att bli accepterad och uppmärksammad genom att öka den sociala statusen. Samtidigt kan personen intala sig att arbetslöshet leder till socialt utanförskap och missnöje från omgivningen. Arbetsrollens effekter på den sociala statusen varierar beroende på vilka normer som styr den kultur eller subkultur individen är en del av. Det finns sociala grupper där individernas status inte beror eller påverkas av vilket arbete de har. I vissa sammanhang kan snarare ett tillstånd av arbetslöshet öka den sociala statusen (Vroom, 1964).

Alla människor har ett behov eller begär av att känna självrespekt och självkänsla inför den egna personen och från andra. Däremot specificerar Maslow detta behov genom att dela upp den i två kategorier. Den första klassen utgörs av prestation, skicklighet och kompetens på ett sådant sätt att människan kan vara självständig, samtidigt som den har förtroende från sin omgivning. Den andra klassen består av individens strävan efter att känna bekräftelse från andra människor genom status, prestige och uppmärksamhet. Detta utformar sedermera individens självkänsla, vilken många gånger kan vara avgörande i motivationssammanhang eftersom individen måste känna sig tillräcklig och lita till sin förmåga (Maslow, 1954).

2.3 Ledarskap i ideella organisationer

Följande avsnitt berör och behandlar teorier kring det ideella ledarskapet. Vi vill tydliggöra vad som kännetecknar förutsättningarna för ledarskap i ideella organisationer och då det är möjligt visa på förutsättningar som kan få konkreta följder för ledarskapet. Däremot kommer vi inte att visa på skillnader mellan ledarskap som bedrivs i en ideell organisation och andra organisationer då flera forskare menar att det finns för lite forskning för att egentligen kunna peka på några skillnader (Jonsson, 1995). Vi inleder detta kapitel med en historisk tillbakablick.

I början av 1947 påbörjade institutet för social forskning i USA en studie om ledarskap. Då var den rådande åsikten bland forskare att det var rimligt att anta att ett ledarskap som utövas framgångsrikt i ett sammanhang skulle resultera i bra resultat även i andra sammanhang. Detta ansågs gälla även ideella organisationer, men forskarna resonerade att forskningsresultaten skulle breddas om ideella organisationer inkluderades i studien. Av de resultat som framkom kunde forskarna dra intressanta slutsatser. Mest intressant för oss är konstaterandet av att skillnaderna mellan organisationerna gav olika förutsättningar för ledarna. Bland annat visade det sig att när ekonomiska motiv inte fanns närvarande i en organisation framträdde andra motiv tydligare. Detta gjorde det särskilt intressant för forskarna att studera ledarskap i frivilligorganisationerna eftersom ledarskap förknippat med högre ”levels of performance” och motiv andra än ekonomiska framkommer tydligare. Vidare visade det sig att ju bättre informerad medlemmen var, desto högre effektivitet uppvisades. Samma positiva resultat gavs om ordföranden visade större intresse för medlemmarnas idéer och verksamheter (Likert, 1961).

Lindberg menar att ideella organisationer är svårare att leda än professionella organisationer. Ideella organisationer förväntas både vara effektiva i sitt arbete samtidigt som de skall vara trogna sina ideal. Den balansgången är inte enkel, i synnerhet då förutsättningarna för att mäta framgångar är svåröversiktliga inom den ideella sektorn (Lindberg, 1999). Ledning kan förstås utifrån en organisations institutionella karaktärsdrag och dess kontext (de institutionella karaktärsdragen bygger bland annat på demokratispekten). En grundläggande skiljelinje verkar således vara de institutionella skillnader som finns mellan framför allt privata företag, offentliga förvaltningar och ideella organisationer. Dessa skillnader bidrar till och påverkar förutsättningarna för ledarskap inom och mellan organisationer (Jonsson, 1995).

2.3.1 Aktörerna

Individer går ofta med i en ideell organisation eftersom de har en personlig övertygelse om en särskild fråga som organisationen syftar till att befrämja. Samtidigt som medlemmarna på eget initiativ och frivilligt går med i organisationen kan de när som helst och utan hänsyn till andra lämna organisationen (Lindberg, 1999). En anledning till varför en medlem väljer att lämna organisationen kan utgöras av att den inte längre driver de frågor som individen intresserar sig för, eller att engagemanget blivit för omfattande (Jonsson, 1995; Drucker, 1990). Det kan också bero på att medlemmen upptäcker att organisationen inte längre tillfredställer det behov som h-n en gång i tiden hade. Medlemmarna inom ideella organisationer engagerar sig inte för att få en ekonomisk ersättning, utan vill framförallt arbeta med någonting som är viktigt och angeläget för dem (Lindberg, 1999).

Av medlemskapet följer rätt att utöva inflytande. I och med att det är en demokratisk organisation äger varje medlem en röst. Detta inflytande kan bland annat användas för att tillsätta och avsätta ledningen samt påverka färdriktning och hastighet för organisationen. Medlemskapet ger också rätt att kontrollera och kritisera det sätt på vilket ledningen utför sina förpliktelser (Lindberg, 1999).

2.3.2 Ledarens roll gentemot aktörerna

Ledandet av ideella organisationer utformas utifrån förutsättningen att det är en demokratiskt uppbyggd organisation och att den är utformad kring en ideologisk identitet. För att organisationen skall kunna bedriva verksamhet måste det finnas engagerade medlemmar. Ledaren bör därför inrikta sig på att motivera medlemmarna, så att dessa engagerar sig för organisationens värden och mål. Graden av motivation kommer av den orsaken att få betydelse för hur mycket arbete medlemmarna är beredda att lägga ner på organisationen (Jonsson, 1995; Shin & Kleiner, 2003).

”Ett av ledandets särdrag är den kreativa och utvecklande aspekten i ledandet och förmågan att stimulera andra till att delta i denna process” (Jonsson, 1995 s. 39).

Att leda en ideell organisation betyder att ledaren har större ansvar än att enbart administrera den, bland annat måste visionerna tydliggöras för medlemmarna, men även för omvärlden (Lindberg, 1999). Detta är viktigt ur framför allt två anledningar. Utformar den ideella organisationen sina idéer och visioner tillsammans med medlemmarna, genererar det större förutsättningar till att skapa engagemang och förbindelse kring arbetsuppgifterna. Dessutom är det viktigt att fler individer

uppmärksammar organisationens humanistiska värderingar och mål, då det kan leda till att presumtiva medlemmar rekryteras (Catano, m.fl. 2002; Lindberg, 1999).

Vid prioriteringar och beslutsfattande inom en ideell organisation måste ledaren utgå från flera förutsättningar än enbart ekonomiska. De ideologiska ställningsstagande som ledaren gör och de aktiviteter som genomförs måste uppfattas som legitima av organisationens medlemmar (Jonsson, 1995). Således får den interaktiva påverkansprocessen mellan ledare och medlemmar ett stort utrymme inom ideella organisationer eftersom att det inte finns någon skarp gräns mellan ledare och ledda medlemmar. Ytterligare ett incitament till komplikationer finns i och med att varje vision, varje beslutat program, blir föremål för ständig granskning, debatt och omprövning bland medlemmarna. Ledaren måste hela tiden ta hänsyn till dem som h-n leder, då det är medlemmarna som till stor del bidrar ekonomiskt till verksamheten men som även utför beslut och administration (Lindberg, 1999).

Demokratins utformning får i dessa organisationer effekter på hur kommunikationsflödet formas. Det måste till en omfattande internkommunikation där ledningen inte enbart lyssnar utan också argumenterar och försöker påverka medlemmarna. Dock har ledningen inom ideella organisationerna inga egentliga sanktionsmedel, eftersom de innehar ledningsansvar under villkoret att de har medlemmarnas förtroende (Jonsson, 1995; Lindberg, 1999). Det kan sägas att ledningen i dessa organisationer är dubbelriktad, i det avseendet att även medlemmarna kan påverka ledarna bland annat genom årsmöten och andra forum (Jonsson, 1995).

2.3.3 Ledarskapets utfall

Målet för ideella organisationer kan i jämförelse med professionella te sig relativt abstrakta då de ofta är av ideologisk och visionär karaktär. Detta till skillnad från vad som till exempel gäller för renodlad ekonomisk verksamhet, där resultatet utgår från ekonomisk framgång. Men hur visar ledare att ideell verksamhet tillför samhället socialt kapital? (Lindberg, 1999) En annan anledning till att det kan vara svårt och komplicerat att mäta effektiviteten i ideella organisationer är att dessas inkomst till stor del består av statliga bidrag och medlemsavgifter. Detta bidrar till att det finns små förutsättningar att relatera effektiviteten mot en eventuell ekonomisk vinst (Johansson, 1999).

2.3.4 Förhållanden som ledaren bör beakta vid ledande inom ideella organisationer

Det frivilliga medlemskapets betydelse

Vissa olikheter är lättare att lägga märke till än andra men några av de skillnader som behandlas mellan ideella organisationer och andra organisationer, är framför allt att ideella organisationer saknar vinstmål samt att frivilligheten är ett grundläggande ledningsverktyg (Jonsson, 1995). Ledningen skall tillsammans med medlemmarna förverkliga visionerna vilket kan bli problematiskt om engagemanget är lågt (Lindberg, 1999). Däremot kan ledaren inte tvinga en medlem till att engagera sig i verksamheten, ingen kan beordra en medlem till att delta eller ens företräda organisationen (Lindberg, 1999; Jonsson, 1995). Ledningen bör av den orsaken vara medveten om att de är beroende av medlemmarnas stöd för att de skall ha ett handlingsutrymme. Av den

anledningen bör ledningen skapa strukturer som gör att medlemmarna kan känna delaktighet samt att de upplever sig kunna påverka organisationen (Jonsson, 1995).

Ideologins betydelse

Medlemmarnas engagemang uppkommer bland annat från att de känner att organisationen kan genomföra förändringar i samhället, samt att medlemmen kan vara med och utforma organisationens mål (Lindberg, 1999; Jonsson, 1995). Ledning inom ideella organisationer förutsätter till stor del att frågorna och förslagen utgår från organisationens gemensamma ideologiska bas (Johansson, 1999; Jonsson, 1995). För att kunna genomföra detta förutsätter det i allmänhet att ledarna skapar ett engagemang bland medlemmarna, för att organisationens skall kunna uppfylla de idéer de ämnar förverkliga (Jonsson, 1995).

Legitimiteten kan ge ”mening åt makt”, det vill säga att makten och maktutövandet bör sättas in i ett ideologiskt sammanhang. Om ledarna kombinerar legitimiteten med ideologiperspektivet ökar sannolikheten att medlemmarna ger stöd åt handlingen. Det innebär att de idéer och värderingar som organisationen driver ses som rimliga och legitima av medlemmarna. Legitimiteten är en förutsättning för att ledningen skall få möjlighet att driva en fråga (Jonsson, 1995). Ledarna får makt genom att hänvisa till organisationens ideologi. Därigenom kan de öka sin legitimitet vilket underlättar vidtagandet av olika åtgärder. Ideologin kan användas för att få medlemmarna engagerade vilket i sin tur gör organisationen verksam (Jonsson, 1995; Lindberg, 1999).

Demokratins betydelse

I ideella sammanhang är den demokratiska uppbyggnaden betydligt mer omfattande än i offentliga och privata sektorn (Jonsson, 1995). Samtidigt som demokratin är en förutsättning för ett framgångsrikt ledarskap inom de ideella organisationerna är det inom de offentliga och privata organisationerna nödvändigt att ställa krav på effektivitet i beslutsprocessen. Framför allt då ledningen inte har samma tidsmässiga möjligheter, eller överläggningsutrymme till att eftersträva demokrati när beslut skall fattas (Lindberg, 1999).

Eftersom ideella organisationer bygger på demokratiska principer måste ledningen vara medvetna om vilket mandat de har från sina medlemmar. Detta kan påverka ledningen på så sätt att de vill förankra en fråga innan de väljer att driva den (Jonsson, 1995). För att få engagerade medlemmar är det viktigt att dessa känner sig delaktiga i organisationens beslut, exempelvis genom olika demokratiska processer. Om medlemmarna föreställer sig att de kan vara med och påverka besluten känner de i större utsträckning ansvar och ”commitment” för organisationen (Jonsson, 1995; Lindberg, 1999).

I och med den demokratiska aspekten skall ledarna representera medlemmarna, spegla deras idéer och värderingar, samtidigt som de skall kunna leda organisationen i en viss riktning. På så sätt blir det angeläget för ledarna att frammana situationer som framkallar en påverkansprocess där ledare och medlemmar kan interagera med varandra för att tillsammans hantera frågeställningar. Detta medför att även om ledningen har intentioner kan den inte vara säker på att få dem uppfyllda eller nå de resultat den eftersträvar eftersom att medlemmarna inte nödvändigtvis delar ledningens åsikter (Lindberg, 1999). Därför är det viktigt att det finns forum som främjar diskussion och

debatt. Dessa forum är viktiga verktyg för ledningen då de kan få stöd för sina idéer genom att övertyga medlemmarna (Jonsson, 1995).

2.4 Modernt ledarskap

Ledarskapet är som begrepp ganska utbrett och periodvis också varierande. Vi kommer under detta kapitel ta upp det teoretiska underlag som vi tycker är intressant och relevant utifrån vår frågeställning. Först och främst kommer vi att studera "modernt ledarskap" och vad det innebär i praktiken, vari skillnaden ligger mot det "traditionella" ledarskapet och med utgångspunkt i det sammanfattningsvis skapa en egen definition av den "moderna ledarskapsdoktrinen". Därefter kommer vi att studera vilka ledningsverktyg som används av ledare idag, samt utefter vår definition av det moderna ledarskapet.

Den nya trenden i dagens samhällen, speciellt i skolor och hem, är att individerna fostras till att ta egna initiativ. Samhällets institutioner som tidigare väglett sina medborgare genom tydliga direktiv har i större utsträckning förändrat sina metoder till förmån för större frihet och delaktighet kring beslut. Utbildningsnivån har likaså ökat markant vilket sedermera skapat förväntningar hos individerna om ansvar och delaktighet i den framtida arbetssituationen. Efterhand som samhället, via framförallt skolan, utvecklat sina ledningsprinciper har det uppstått ett dilemma för de organisationer som inte utvecklats i samma takt. Därav tenderar det att uppstå negativa attityder gentemot organisationer som styrs via "top-down" principer, eftersom att dessa inte bedriver sin verksamhet i överensstämmelse med individernas erfarenhetsmässiga förväntningar (Likert, 1961).

Utvecklingen från ett typiskt produktionssamhälle till ett informations- och kunskapssamhälle har medfört krav på ett nytt ledarskap. Omvärlden har för länge sedan frångått Taylors ideologier kring "scientific management" vilket främjar stabilitet, enhetlighet och rationell produktion i överensstämmelse med det traditionella industrisamhällets behov. Med tiden har förutsättningarna förändrats genom att omvärlden ter sig alltmera instabil, samt att den fortgående men svårtolkade förändringen påtagligt ökar osäkerheten inför framtiden (Söderström, 2002).

Den globala konkurrensen och omvärldens utveckling ställer således högre krav på att verksamheten kan anpassas utefter de förhållanden som råder. Komplexiteten kring ledarskapsrollen har därför med tiden blivit alltmer mångfasetterad. Det är inte längre självklart att ledaren själv kan fatta de gynnsammaste och snabbaste besluten. Dels på grund av att besluten kan grunda sig på kunskap som de anställda besitter, men också då organisationerna utvecklats från homogena till alltmer heterogena och svåröversiktliga strukturer. Organisationerna översvämmas av specialister med olika sorters kunskap och utbildning, vilket medför att ledaren får svårt att skapa en överblick (Söderström, 2002; Arvonen, 1989; Likert, 1961). Vikten av lyhördhet gentemot medarbetarna samt flexibilitet mot omvärlden har därav fått större betydelse. Detta har i synnerhet bidragit till att de mänskliga relationerna blivit viktigare. För att ledningen skall kunna förmå att svara upp mot dessa nya krav har behovet av målstyrning samt flexibla och föränderliga organisationsstrukturer uppstått. Förändringarna har framförallt frammanat nya behov och krav på att ledarskap utformas på ett sådant sätt att det kan anpassas effektivt utefter

nuvarande förutsättningar (Söderström, 2002; Arvonen, 1989; Beckérus & Edström, 1988; Sandberg & Targama, 1998; Likert, 1961).

Ledaren har utöver de traditionella sysslorna såsom planering, budgetering och administrativa uppgifter antagit en mer pedagogisk och visionär roll. Ledaren förväntas nuförtiden vägleda och uppmuntra medarbetarna, samtidigt som h-n bör skapa förutsättningar för deras individuella utveckling (Arvonen, 1989; Beckérus & Edström, 1988; Sandberg & Targama, 1998; Söderström, 2002). Traditionellt sett utgick ledare från att människan i grunden var en passiv och likgiltig varelse, utan anspråk på självförverkligande eller engagemang i sitt arbete. Detta speglade av sig på ledarskapets utförande genom att ledaren styrde sina medarbetare via regler och rutiner. Ur detta perspektiv väljer ledaren att inte lägga någon vikt vid mänskliga behov såsom motivation eller förståelse (Kotter, 1982; McGregor, 1960). Den nya synen på människan, som en aktiv och kreativ individ, leder istället till att ledaren genom den ökade interaktionen både kan förmedla sina idéer samtidigt som h-n kan ta del av medarbetarnas. Härigenom skapas förutsättningar för att normer och värderingar kring ledningsfrågor kan delas av flera betydande aktörer (Söderström, 2002; Likert, 1961).

Ledarskap har rört sig från en auktoritärt präglad kontroll av människor via expertbetonade och opersonliga förhållningssätt, där kontrollen och styrningen förlagts till utrustning och arbetsprocessens organisering. Dagens ledare företräder ett öppnare ledarskap med tonvikt på delad information, nedtoning av den egna tekniska kunskapen, större satsningar på team samt ledning genom öppna och delaktigt formulerade visioner och idéer (Beckérus & Edström, 1988). De tidigare så starkt betonade enmansinsatserna har snarare bytts ut mot gemensamma insatser, genom att medarbetarna tillsammans arbetar utefter givna mål och idéer. Vid dessa situationer blir ledarens främsta uppgift att leda grupprocessen åt rätt håll, samtidigt som h-n förmedlar visionerna och motiverar medarbetarna (Söderström, 2002; Arvonen, 1988; Sandberg & Targama, 1998). Detaljbesluten och de operativa uppgifterna förskjuts till medarbetarna emedan ledaren ägnar sig åt att utveckla arbetssätt, relationer och kompetens. Ledaren ämnar inte anvisa medarbetaren hur arbetsuppgiften skall genomföras utan försöker istället få individen att själv se sig som en initiativrik och kreativ person (Sandberg & Targama, 1998).

Det finns dock en tendens till att den nya ledningsstrategin enbart stannar på det retoriska planet och inte alls leder till ökad delaktighet eller demokrati. Detta eftersom att det är ledningen själv som fastställer den övergripande riktlinje de väljer att rätta sig efter. Först därefter kan beslutet delegeras till organisationens olika delar (Sandberg, 1987).

2.4.1 Moderna ledarskapsdoktrinen

Det framgår tydligt att en genomgående åsikt bland teoretiker är att ledaren hela tiden måste verka utifrån en kontext där den viktigaste variabeln, oavsett organisationsform, är medarbetaren. Det är ledarens uppgift att genom olika ledningsinstrument stödja och se till att medarbetaren jobbar efter organisationens mål på effektivaste sätt. Ledaren är medveten om att dennes funktion utgår från medarbetarna i och med att ledarskapet legitimeras underifrån. Ledaren har gått från att enbart vara en roll inom organisationen till att ha en vetskap om sin komplexa funktion. Samtidigt som ledaren ska ge incitament till medarbetarens utveckling är det också viktigt att ledaren själv utvecklas, eftersom ledarbegreppet ständigt utvidgas till att innefatta ytterligare färdigheter. Det

finns många ledarteorier som är användbara för dagens utövare, ingen effektiv ledare kan anamma samtliga, utan måste inse sina begränsningar. Därav bör ledarens strategier vara flexibla på ett sådant sätt att de kan anpassas utefter vilken situation ledaren befinner sig i (2.4.1). Vår definition finns att läsa under definitioner (1.3).

2.5 Verktyg för modernt ledarskap

Här vill vi påvisa vilka ledarskap som är brukliga idag och som passar in under vår definition av den ”moderna ledarskapsdoktrinen”. Dessutom kommer vi i korthet redovisa aktuella ledarverktyg som vi uppmärksammat i teorierna.

Till följd av att ledare i större utsträckning ser människan som en handlingskraftig och motiverad individ upprättas nya styrelseformer. Dessa indikerar till och främjar större möjlighet till individuell mognad och utveckling. Svårigheterna med att framkalla ett mänskligt samarbete ses inte längre ur ett perspektiv som förklarar det genom att det beror på människornas benägenhet till flykt eller oföretagsamhet. Nuförtiden förklaras det snarare utifrån att det är ledarnas oförmåga till att begripa och upptäcka den potentiella förmåga som varje individ besitter. Om medarbetarna är lata, irrationella eller motvilliga till att ta ansvar förklaras det snarare utifrån ledarskapets metoder än människors oförmågor (McGregor, 1960).

2.5.1 Medarbetarens ökade kunskap om organisation och mål

Att leda genom visioner

Medarbetarnas ökande självständighet i arbetet och insikten om att människorna genomför sina arbetsuppgifter utifrån hur de förstår dem, ställer nya krav på hur ledaren bör agera. En ledare bör frångå ett ledarskap där medarbetaren styrs genom specifika regler till att istället öka medarbetarnas insikt och delaktighet kring organisationens vision. Visionen utgör ett eftersträvansvärt idealtillstånd som skall ge medarbetarna en inre motivation genom att de styrs mot ett mål som har en stark emotionell dragningskraft, den ligger framför oss i tiden och skall ge en mental bild till organisationens medlemmar (Arvonen, 1989; Sandberg & Targama, 1998; Beckérus & Edström, 1988). När ledaren vägleder är det tanken att h-n skall mobilisera och styra medarbetarna i enhetlighet med visionen. Betydelseerna av ledarens pedagogiska egenskaper som att leda via symboler, samt att vara bäraren av idéerna blir i det här fallet nödvändiga förmågor (Arvonen, 2002). Skillnaden mellan att leda via visioner och mål- och resultatstyrning är att det sistnämnda är betydligt mer konkret till sin karaktär, främst då det har specifika mål- och resultatkrav som skall uppnås inom en förhållandevis kort tid (Arvonen, 1989). Visionen är däremot förankrad i en omvärldsanalys och i sig relativt ”barriärbrytande” samtidigt som den är realistisk. Formulering av visioner och framtidsbilder är ett sätt för ledningen att ge medarbetarna större frihet till att utnyttja sin kreativitet och prestera mera, eftersom att de känner mening, förståelse och motivation till arbetsuppgiften (Arvonen, 1989; Sandberg & Targama, 1998; Arvonen 2002; Beckérus & Edström, 1988).

Visionen bör växa fram ur en process där den utvecklas genom dialog och samverkan mellan ledare och medarbetare. Det är av yttersta väsentlighet att alla medarbetare som

innefattas av visionen får möjlighet att känna delaktighet i dess utformning, främst för att den sedermera skall ha större möjlighet att förankras och internaliseras bland organisationens medlemmar. Ledarens uppgift är framförallt att agera förebild och efterleva visionen, det är först när ledningen uppträder enhetligt utåt mot organisationen som visionen ges möjlighet att internaliseras bland dess medlemmar (Arvonen, 1989; Sandberg & Targama, 1998; Beckérus & Edström, 1988). För att ledaren skall kunna leda sina medarbetare via en vision krävs det att de påverkar individernas attityder och värderingar. Individerna måste underordna sig de kollektiva värderingar som framtagits för att organisationen skall kunna uppfylla målsättningen. Därigenom uppstår det ett etiskt och moraliskt dilemma om vilka påverkansmetoder som kan anses acceptabla. Risken finns att ledaren försöker manipulera och indoktrinera sina medarbetare till att tänka på ett visst sätt, eller att de måste anta den kollektiva normen för att bli accepterade (Arvonen, 1989; Sandberg, 1987; Beckérus & Edström, 1988).

Idé och värderingsbaserat ledarskap

Att ledaren försöker leda sina medarbetare via idéer istället för med specifika instruktioner och order är en relativt ny styrningsform bland dagens ledare. Denna egenskap är förhållandevis liktydig med det visionära ledarskapets innebörder (Muller & Stein, 1999; Beckérus & Edström, 1988; Arvonen, 1988). Huvudfunktionen och syftet med ledarskapstekniken handlar om att få de "fristående delarna" av medarbetare att verka för organisationens gemensamma mål. När ledarens mål överensstämmer med medarbetarnas mål är det en kompatibel och gynnsam situation (Arvonen, 2002; Burns, 1978). Därmed är det viktigt att ledaren både retoriskt och praktiskt ger medarbetarna en inriktning och inställning till organisationens verksamhet. Yttermera är det betydelsefullt att ledaren förvissas sig om att medarbetarna har en gemensam och liktydig förståelse om organisationens situation samt de behov av förändringar som fordras. Ur den synpunkten är det viktigt att ledaren frammanar idéer och värderingar som kan vara gynnsamma för den rådande situationen. Främst genom att precisera organisationens idéer och uppfattningar om hur problemet bör angripas (Arvonen, 1988; Beckérus & Edström, 1988). För att en ledare skall kunna bli framgångsrik krävs en förmåga att förmedla värderingar och idéer till medarbetarna på ett konkret och tydligt sätt (Schein, 1985).

"Ett sammanhållet system av idéer, trossatser och värderingar, som ger mening åt konkreta mål och strategier, kallar vi för en företagsideologi. Ideologin är således avsedd att ge en psykologisk, social och ekonomisk mening och legitimitet åt affärsverksamheten och åt enskilda människors insatser för denna verksamhet" (Beckérus & Edström, 1988 s. 88).

När ledningen inte övervakar den operativa verksamheten utan ger de anställda stor frihet för att nå uppsatta mål, krävs det incitament och drivkrafter som vägleder och avgränsar medarbetaren. Det idé och värderingsbaserade ledningsinstrumentet förmedlar en teknik som går ut på att medarbetarna styrs av internaliserade värderingar som är inriktade på verksamhetsidén (Beckérus & Edström, 1988; Arvonen, 1989). Denna funktion har till uppgift att skapa kontinuitet och struktur i organisationen, och att vara bärare av de sociala koderna om hur man skall bete sig i sitt arbete. På så sätt fungerar ledningsinstrumentets förankringsprocess till stor del om att ersätta den byråkratiska kontrollen och den formella organisationsstrukturen (Arvonen, 1989).

Det förståelsebaserade ledarskapet

Människors handlande styrs inte primärt av yttre påverkan såsom regler och instruktioner, snarare tycks våra handlingar baseras på hur vi tolkar och förstår reglerna och instruktionerna. En förutsättning för att ledning via idéer skall kunna fungera i realiteten, kräver att ledarna är medvetna om och beaktar möjligheterna med ett förståelsebaserat ledarskap. Människornas sätt att förstå samma arbetsuppgift skiljer sig från person till person eftersom handlandet bygger på den egna förståelsen av situationen, vilket får betydelse för individens utförande. Individerna försöker ständigt vara sakligt förnuftig utifrån sin egen föreställningsvärld, genom att agera på ett sätt som denne själv anser meningsfullt, socialt acceptabelt och i enlighet med sina egna moralföreställningar. Kompetens och skicklighet i arbetet utgörs därmed framför allt utifrån hur individen förstår arbetsuppgiften. Ledarens primära uppgift blir därför att försöka påverka och forma individernas förståelse av verksamheten och organisationen (Sandberg & Targama, 1998). Att framställa strukturer och system kommer alltid att vara en ledaruppgift, utmaningen infinner sig dock i hur ledaren får medarbetarna att förstå dess syften och funktioner, varför de är viktiga och hur de är tänkta att fungera. Systemet måste implementeras i deras föreställningar för att organisationen skall kunna fungera utefter den tilltänkta effektiviteten (Sandberg & Targama, 1998; Beckérus & Edström, 1988).

”Att kunna påverka medarbetarnas förståelse av sitt och företagets arbete på ett sådant sätt att en gemensam mening av arbetet uppnås, som i sin tur ger upphov till en specifik kompetens och speciella lärprocesser, vilka möjliggör för organisationen att uppnå konkurrensfördelar” (Sandberg & Targama, 1998 s. 149).

För att ledaren skall kunna använda sig av och leda via förståelse krävs det att ledaren som utgångspunkt är lyhörd och inkännande av medarbetarens förståelse kring sitt och organisationens arbete (Sandberg & Targama, 1998). Ledaren bör således frammana en öppen och ärlig dialog för att reflektionerna kring arbetsuppgiften ska kunna bli fruktsam. Sedermera kan ledaren kartlägga och skapa sig en förståelse för hur medarbetarna uppfattar och förstår verksamheten. Ledningsinstrumentets funktion kan te sig problematisk framförallt eftersom att ledningen fortfarande har ansvaret över verksamhetens resultat, samtidigt som de saknar den fullständiga kontrollen över resultatet (Sandberg & Targama, 1998; Söderström, 2002). Ledningsverktyget ger goda möjligheter till att påverka, stödja och stimulera medarbetarna, däremot är det svårt att kontrollera de förståelsebaserade processernas utfall (Sandberg & Targama, 1998).

2.5.2 Medarbetaransvar

Delaktighet och demokrati på arbetsplatsen

Ledarna bör vara medvetna om det mänskliga beteendets roll i arbetsprestationerna och att dessa inte uteslutande är kompatibla med direktstyrning och pressande åtgärder för att skapa mest effektivitet. Istället bör de inse vikten av att skapa attityder som gynnar arbetsprocessen, bland annat genom att delaktiggöra medarbetarna istället för att framkalla en ekonomisk tävlan mellan olika aktörerna. För att medarbetarna skall finna engagemang, entusiasm och tillhörighet bör de få möjlighet att arbeta i grupper utefter mål och visioner som de själva varit med och konstruerat. I dessa fall infinner sig en

högre grad av koordinering, motivation och samverkan mellan medarbetare inom det sociala systemet (Likert, 1961).

Använder sig ledaren av ett demokratiskt ledningsverktyg innebär det att makten över besluten fördelas mellan olika aktörer. Istället för att ledaren enhälligt beslutar vissa frågor är det ledarens uppgift att agera rådgivare (Arvonen, 1989; Beckéus & Edström, 1988; Bass, 1988). I situationer som präglas av demokratiska beslutsprocesser är det ledarens främsta uppgift att skapa forum som kan hjälpa gruppen att nå samförstånd och tillsammans komma fram till beslut. Detta kan genomföras via ett så kallat deltagande ledarskap där ledaren verkar för att öka medarbetarnas, utifrån situationen relevanta kunskaper, samt den information som är nödvändig för de beslut som skall behandlas (Arvonen, 2002; Sandberg & Targama, 1998; Yukl, 2002). Den demokratiska processen varierar alltifrån att ledaren uppfångar medarbetarnas åsikter för att sedermera enhälligt fatta beslutet, till att fullständigt delegera över ansvaret till de insatta aktörerna (Yukl, 2002; Bass, 1988). Demokratiska beslut inom grupper har fördelar såsom att den relevanta informationen och kunskapen är högre bland fler involverade aktörer, vilket sedermera kan framkalla bättre resultatmässig kvalitet på besluten, samt att samförståndet och enigheten i beslutet kan öka förutsättningarna för en kommande implementering. Dock är det en beslutsprocess som är tidskrävande och bör av den orsaken ses som eftersträvansvärd utifrån vilken situation ledaren befinner sig i (Yukl, 2002; Arvonen, 1989; Bass, 1988).

Konsultativt ledarskap

The *"principle of supportive management"* innebär att ledare lyssnar till och stödjer sin personal. Det är viktigt att den enskilde individen tillfredsställs och förstår att dennes prestationer är viktiga för organisationen som helhet, för att organisationen skall kunna uppnå målet. Uppgiften skall ses som viktig och meningsfull. Därför är det viktigt att ledaren försöker se världen utifrån medarbetarens perspektiv, vilka betydelsefulla behov individen vill ha tillfredställda samt vilka tidigare erfarenheter den har med sig in i organisationen (Arvonen, 2002).

Den centrala ledningsuppgiften för de ledare som leder via ett konsultativt perspektiv, inbegriper främst funktionen av att vägleda och stimulera de processer som ständigt pågår inom organisationen (Sandberg & Targama, 1998). För att den ökade ansvarsfördelningen av den operativa verksamheten skall kunna fungera i realiteten krävs det att ledaren fyller en ny funktion. Ledaren bör i dylika fall ses som en handledare som medarbetarna kan ta hjälp av vid behov i arbetet eller vid dess individuella utveckling. Ledningsverktygets utfall bedöms inte utifrån vad ledaren själv klarar prestera, utan hur ledaren kan få andra medarbetare att utföra sina uppgifter på bästa sätt (Sandberg & Targama, 1998; Arvonen, 1989; Beckéus & Edström, 1988). Ingen ledare bör tvinga sina medarbetare till att förvalta ytterligare arbetsuppgifter, därmed är det viktigt att medarbetarna får ha ett fritt val samt att de är införstådda med vad arbetsuppgiften innebär. Om medarbetaren är ansvarig för arbetsuppgifter som den inte anser sig klara av kan det i slutändan leda till ineffektivitet och oärlighet gentemot ledaren, i första hand eftersom att mycket energi går åt till att "utåt sett" upprätthålla en fasad av duglighet (Sandberg & Targama, 1998; Yukl, 2002). För att reducera uppkomsten av sådana risker bör ledaren vara sensitiv i sin förmåga att kunna avläsa kontexten och utifrån det agera. Framför allt genom kontinuerlig närvaro och uppföljningsrutiner som främjar en ärlig och öppen dialog kring hur arbetet fungerar.

Dock bör ledaren i största möjliga mån anamma ett förhållningssätt som engagerar medarbetare till att självständigt ta ställning och ansvar över organisationen och de aktiviteter som sker (Sandberg & Targama, 1998). I och med medarbetarnas större lokala handlingsfrihet är det problematiskt ”att få något att hända”. Sålunda gäller det för ledaren att intressera individerna till att ta tag i problemen, komma med nya infallsvinklar samt ta egna initiativ (Sandberg & Targama, 1998; Yukl, 2002).

2.5.3 Situationsanpassat ledarskap

Inom organisationerna lever det fortfarande kvar normer och principer för hur man skall bedriva ledarskap, vilket försvårar ledarnas utveckling till att leda mer demokratiskt med ett beteendeorienterat perspektiv. Ett övervakande och direktstyrt ledarskap leder till tillfredsställelse och effektivitet i vissa miljöer samtidigt som det skapar missnöje och ineffektivitet i andra. Individer är olika vilket innebär att de lägger en olikartad innebörd i ledarskapets förväntade principer, främst beroende på vilka erfarenheter individerna har från liknande situationer (Likert, 1961; Vroom, 1964).

Efter bearbetad litteratur visar det sig relativt tydligt att även om vissa ledarskapsteorier anses mer framgångsrika än andra, används också äldre ledarskapsstilar parallellt med nya (Beckéus & Edström, 1988). Det är viktigt att konstatera att det inte finns regler för vad som är ett viktigt ledarskap, utan ledarstilens lämplighet avgörs utifrån vilken situation ledaren befinner sig i. Vidare är det viktigt att framhäva att detta inte bör ses som ett problem utan snarare som ökade möjligheter till att nå framgång och effektivitet i sitt ledarskap (McGregor, 1960; Likert, 1961; Arvonen, 2002). På så sätt är ledarskapet en relativ process, ledaren måste vara flexibel och anamma det beteende som situationen och förväntningarna kräver, främst utifrån de uppfattningar och förmågor medarbetarna har. Vidare ställer detta ledarskapsverktyg högre krav på ledarens sensitiva förmåga, genom att h-n bör kunna avläsa kontexten för att därefter agera (Likert, 1961).

En teori som utvecklats för att beskriva det situationsanpassade ledarskapet är ”situational leadership model” denna modell utgår till stor del från mognadsbegreppet, det vill säga hur mogen ledaren anser att medarbetaren är i sin roll. Utifrån graden av mognad kan ledaren sedermera individ- och situationsanpassa ledarskapet. Är medarbetaren omotiverad och bristfällig i sin förmåga bör ledaren rikta in sig på direktstyrning, ”managing in detail”. Upplever däremot ledaren medarbetaren som mogen och kompetent i sin roll, det vill säga skicklig och motiverad, kan ledaren delegera arbetsuppgifter så personen får mer rörelse- och handlingsfrihet i sitt arbete (Arvonen, 2002).

3 Metod

Metodkapitlet utgörs av tre avsnitt där det första berör de metodiska utgångspunkter vi haft inför undersökningen. I det andra avsnittet redogör vi för vårt tillvägagångssätt vid planläggning och genomförande, medan det tredje avsnittet består av de kvalitetsaspekter vi tog hänsyn till vid planeringen och genomförandet av undersökningen.

3.1 Utgångspunkter

3.1.1 Val av metod

På grund av att vi i vårt syfte eftersöker individernas upplevelser kring fenomenet ledarskap anser vi det svårt att precisera och operationalisera frågor på ett sätt som täcker upp problemområdet. Av den orsaken har vi valt att använda en kvalitativ datainsamlingsmetod som inte preciserar frågeområdet på ett lika strukturerat sätt utan håller det mer öppet och flexibelt. Den kvalitativa datainsamlingsmetoden är mer förmånlig än den kvantitativa när vi har för avsikt att studera individers förståelse, upplevelser och värderingar kring ett fenomen (Bryman 2002; Neuman 1994). Vår intention med en kvalitativ koppling är att få en förståelse för hur individerna reflekterat kring sina upplevelser av ideellt ledarskap och modernt ledarskap. Vi anser vidare att kvalitativa data till skillnad från kvantitativa i större utsträckning kan bidra med beskrivningar om hur respondenterna uppfattar sin livsvärld och utifrån det lättare kan tolka de beskrivna fenomenens mening. Styrkan med kvalitativa datainsamlingsmetoder är att forskaren ges möjlighet att se världen på samma sätt som studiesubjektet själv upplever den (Esaiasson, m.fl. 2003; Alvesson & Skoldberg, 1994; Bryman, 2002). Samtidigt som detta beskrivs som en styrka kan det likaväl vara dess svaghet eftersom att forskaren påverkas av sin egen verklighetsbild i bedömningarna och tolkningarna av studiesubjektets (Föreläsning, 4. 2003-10-14). Strävar vi efter att se världen utifrån de sociala aktörernas ögon är det viktigt att vi även skapar oss en kontextuell förståelse. Detta kan vi göra genom att sätta fenomenet i ett sammanhang och sedermera tolka det utifrån studiesubjektets verkliga miljöer (Bryman, 2002). Om vi haft den ambitionen anser vi att vi behövt avsevärt mycket mer tid till förfogande, samt att vi varit tvungna att följa våra intervjupersoner i deras dagliga arbete. Enbart intervjuer hade inte utgjort en tillräcklig empirisk grund för att dra slutsatser och skapa sig en någorlunda förståelse för deras kontextuella agerande.

3.1.2 Abduktiv ansats

Förförståelse

Vi har sedan tidigare egna ledarerfarenheter inom ideella organisationer och kunskap om ett flertal ledarskapsteorier från våra studier inom personal- och arbetslivsområdet. Vi antar att det finns en skiljelinje i ledarskapet mellan personer som har en ideell ledarskapsbakgrund och ledare med en annan bakgrund. Vi förutsätter även att nämnda personer påverkats i sitt sätt att leda. Dock finns det ingen tidigare studie som visat på denna skillnad vilket gör att vi finner undersökningsområdet än mer intressant. Oavsett vilket forskningsproblem man väljer att ge sig i kast med torde man ha en förförståelse om hur det kan förhålla sig. Det vore konstigt om vi är medvetna eller intresserade av ett problem utan att ha en aning eller ett antagande om hur det kan förhålla sig. Förförståelsen inom ett område varierar givetvis beroende på vilken personen är samt vilka tidigare erfarenheter den har inom området. Vi har båda ledarerfarenheter från ideella organisationer vilket påverkar vår syn på hur ledarskapet förhåller sig i dessa sammanhang. Genom att vi redogör för vår förförståelse kan vi utifrån en tydlig referenspunkt bedöma intervjuernas värde i relation till vår redogjorda förförståelse.

Därmed kan vi på ett påtagligt och konkret sätt beskriva hur och till vilken grad intervjuerna bidrog med nya infallsvinklar på problemet. Vi anser att det är viktigt att i ett tidigt skede som möjligt redogöra för vår förförståelse och bakgrund, detta för att det kan vara till hjälp då vi inte vet hur vi påverkats under forskningsprocessen. Läsaren ges en möjlighet att bedöma uppsatsens trovärdighet utifrån hur de tror att vår förförståelse påverkat forskningsresultatet (Esaïasson, m.fl. 2003).

Val av ansats

Genom att vi sedan tidigare har en god inblick i problemområdet försvårar det en induktiv ansats. Den deduktiva ansatsen försvåras i synnerhet av att det finns lite litteratur som beskriver det ideella området. Därav anser vi att ett abduktivt tillvägagångssätt förenar de båda ansatserna på ett sätt som stärker våra empiriska möjligheter. Att vara abduktiv innebär att vi utgår från empiriska fakta, likt induktionen, samtidigt som vi inte avfärdar den teoretiska hållningen, vilket gör den lik deduktionen. Detta möjliggör att vi under forskningsprocessen kan återvända till tidigare forskningsdelar efterhand som vi finner nya kunskaper och aspekter på problemområdet. Det abduktiva angreppssättet underlättar arbetet med att täcka in och komplettera det teoretiska området med nya aspekter som framkommer under forskningsprocessen (Alvesson & Sköldberg, 1994).

Under initialskedet till vår forskning läste vi in oss på litteratur som vi ansåg ha potentiell relevans för problemområdet. Därav kunde vi utöka vår kunskap inom diskursen för att sedermera utforma en intervjuguide på grundval av de begrepp som framkom under litteraturgenomgången. Genom att vi alternerat mellan teori och empiri, har vi undan för undan som vi bearbetat intervjuerna upptäckt begrepp och teman som vi till en början inte täckt in. Istället för att exkludera de nya begreppen och infallsvinklarna har vi med stöd från abduktionen återvänt till litteratursökningen. Härigenom fick vi möjlighet att finna teorier som gav oss ytterligare perspektiv på problemområdet. Detta i överensstämmelse med resonemang om att abduktionen bör ske i en upprepad process mellan teori och empiri för att reducera riskerna för missuppfattningar samt att förstärka tillförlitligheten i undersökningen (Alvesson & Sköldberg, 1994).

3.2 Genomförande

3.2.1 Urval av intervjupersoner

Vi har genomfört ett självselektionsurval vilket innebär att det är intervjupersonerna själva som bestämmer om de vill vara med i undersökningen (Esaïasson, m.fl. 2003). Vi sökte intervjupersoner genom annonserande (bilaga 2) via organisationer och nätverk som Landsrådet för Sveriges Ungdomsorganisationer, Sveriges Kommunala Tjänstemanna Förbund och Centrum för Personal och Utveckling. Vi fick femton intresseanmälningar, med varierande information om individernas bakgrund. Därefter skickade vi ut mer utförlig information (bilaga 3) där vi informerade om vad vi förväntade oss av våra intervjupersoner, samt att vi uppmanade vissa att skicka in mer information, främst kring vilka erfarenheter de har av ledarskap i ideella organisationer men också om deras nuvarande befattning.

De kriterier som vi använde oss av i urvalet av intervjupersoner var att de skulle ha omfattande erfarenhet av ledarskap inom ideella organisationer, samt att det skulle vara deras "första" ledarerfarenhet. För närvarande skulle de även inneha ett professionellt ledaruppdrag. För övrigt försökte vi skapa en bredd mellan intervjupersonerna vad gäller kön, ålder, ledarerfarenheter samt utbildning. Utifrån dessa kriterier valde vi därefter att intervjua fyra personer som vi ansåg intressanta och positivt inställda till vår forskning. Vi valde även att intervjua en femte person som skilde sig från de andra genom att h-n inte haft sin "första" ledarerfarenhet inom en ideell organisation, utan istället haft sina första ledaruppdrag inom en professionell organisation.

3.2.2 Datainsamlingsmetod

Det finns framför allt två kvalitativa intervjuformer, nämligen ostrukturerade och semistrukturerade. Det finns fördelar och nackdelar med båda formerna. Styrkan hos den ostrukturerade intervjun är att den inte begränsar intervjupersonen. Detta får särskilt stor fördel om forskaren rör sig inom ett brett ämnesområde där det kan vara ödesdigert att missa intressanta data genom att begränsa sitt frågeområde. Ett problem med denna intervjuform är att intervjun kan få en svävande tendens där viktiga frågeställningar inte besvaras. Eftersom att vi är relativt insatta i problemområdet och dess innehållsliga benägenheter, har vi valt att använda oss av en semistrukturerad intervjuguide. Den semistrukturerade metoden har en fördel i att den ger forskaren möjlighet att fokusera på särskilt viktiga teman samtidigt som intervjupersonen fortfarande har en viss frihet i sina svar. Denna metod ger också forskaren större möjlighet att relatera olika problemområden till varandra, främst genom att forskaren ges möjlighet att "leda diskussionen" i större utsträckning än i den ostrukturerade. Risken är dock att vi utelämnar intressanta frågeställningar och på ett förutfattat sätt lotsar intervjupersonen till områden som inte täcker upp hela problemområdet. Detta har vi försökt eliminera så gott vi kunnat genom bland annat följdfrågor, men även genom att intervjupersonen själv fått möjlighet att tillföra relevanta aspekter som h-n anser saknas (Bryman, 2002; Neuman, 1994; Esaiasson, m.fl. 2003).

3.2.3 Iterativ strategi

Att verka iterativt innebär att forskaren antar ett upprepande förhållningssätt, vilket betyder att det sker en växelverkan mellan data och teori. Vid en iterativ datainsamlingsmetod innebär det således att processen mellan data och teori går fram och tillbaka (Sandberg, 1999). Genom den iterativa strategin fick vi möjlighet att omforma intervjuguiden efterhand som datainsamlingen bidrog med nya kategorier och teman. Den var även behjälplig i de fall vi upplevde att vi behövde ett förtydligande från intervjupersonerna eller att det var en fråga vi inte fått svar på. Inför våra intervjuer var vi tydliga med att informera respondenterna om syftet med det iterativa förfarandet, samt vad det innebar för dem som respondenter. Det var ingen av intervjupersonerna som avböjde vår förfrågan om vi kunde återkomma med ytterligare följdfrågor.

3.2.4 Dokumentation av data - Intervjuguiden

Vi använde oss av en semistrukturerad intervjuguide, dock förhöll vi oss flexibla till den under hela forskningsprocessen. Huvudsakligen genom att vi tillförde eller

omformulerade frågor efterhand som vi ansåg det relevant. Därav kunde de första intervjuerna bidra med mer specificerade frågor som vi fortsättningsvis använde oss av. När vi utformade intervjuguiden (bilaga 1) gjorde vi det framförallt utifrån ett tematiskt och dynamiskt perspektiv (Esaiasson, m.fl. 2003). Med hänsyn till det tematiska synsättet innebar det att vi utgick från undersökningens problemställning vid frågeformuleringarna. Det dynamiska perspektivet använde vi oss av för att generera frågor som potentiellt sett kunde åstadkomma och frambringa ett ”flyt” till samtalet. Vi försökte i största möjliga mån undvika frågor av ”varför - karaktär” eftersom att det lätt kan placera intervjupersonen i en försvarsposition. Som alternativ försökte vi formulera och utforma frågorna på ett deskriptivt sätt, främst genom att ställa ”Hur – frågor”. Därmed anser vi att det skapades goda möjligheter för intervjupersonerna att utifrån sin egen verklighet berätta om sina upplevelser (Esaiasson, m.fl. 2003; Trost, 1993). Vidare har vi i vår intervjuguide på ett medvetet sätt försökt eliminera varje formulering som kan tänkas vara ledande eller påverkande utifrån intervjupersonens perspektiv.

Vår ambition var att utarbeta en intervjuguide som har ett begripligt och lättförståeligt språk. Vi fann ingen mening med att använda oss av alltför komplicerade formuleringar då det kunde ha lett till att vi fått ägna stora delar av intervjun till att förklara vad vi menade med de olika frågorna. Vidare kan det få konsekvenser på hur intervjupersonerna uppfattar vår undersökning, i synnerhet då det är viktigt att vi under intervjuerna skapar ett klimat som främjar intervjupersonernas motivation och vilja till att dela med sig av sina upplevelser och erfarenheter (Bryman, 2003). När vi utformade frågorna till intervjuguiden var vi medvetna om att dessa i sin tur kommer att påverka analysen (Föreläsning 5, 2003-10-15). Därför genomförde vi en pilotintervju, dels för att se om intervjuguidens teman följde en logisk ordning, men även om formuleringarna på något sätt var ledande eller otydliga. För att forskningsprocessen skall bli genomskinlig samt öppen för insyn och granskning har vi bifogat vår intervjuguide. Framförallt för att ge läsaren större möjligheter till att bedöma graden av forskningsberoende (Esaiasson, m.fl. 2003).

3.2.5 Bearbetning av data

Direkt efter intervjuerna transkriberade vi bandinspelningarna samt tillförde information från våra anteckningar eftersom det var aspekter som förbigick bandupptagningarna. I dessa utskrifter skrev vi ner ordagrant vad intervjupersonen sagt. Vi var noggranna med att bibehålla och överföra nyansen ifrån intervjun till utskriften. Efterhand som vi transkriberade och insamlade vårt empiriska material genomförde vi kontinuerligt teoretiska noteringar, det vill säga återkopplingar mellan empiri och teori (Sandberg, 1999). På det sättet blev analysen en process som löpte parallellt under hela uppsatsarbetet. När alla intervjuerna var transkriberade började vi koda materialet genom att söka efter teman som var återkommande och adekvata utifrån vårt syfte. Undan för undan som våra teman utkristalliserats sorterade vi in all relevant data under de olika temana (Esaiasson, m.fl. 2003; Bryman, 2002). Efter att vi applicerat våra data under teman förde vi en sammanfattande diskussion om alla intervjupersoners utsagor. Slutresultatet finns att begrunda i vårt empirikapitel (4).

3.3 Metodkvalité

3.3.1 Intervjusituationen

Under och efter intervjuerna ansåg vi det viktigt att reflektera över om intervjuareffekten kan ha medfört att svaren blivit påverkade av att det var vi som ställde frågorna. Tror man att någon fråga blivit påverkad är det viktigt att man reflekterar över vilken betydelse detta kan ha fått på svaret (Esaiasson, m.fl. 2003). I de fall vi ansåg det relevant använde vi oss utav uppföljningsfrågor. Det finns en viss risk med att vara alltför delaktig under intervjun eftersom att forskaren kan leda och påverka intervjupersonen i sitt sätt att svara. Denna risk tog vi emellertid till förmån för mer uttömmande och utvecklade svar. För att förvissa oss om att vi uppfattat och tolkat intervjupersonerna rätt använde vi oss både under och efter intervjuerna kontinuerligt av sammanfattningsfrågor. På grund av att intervjupersonerna fick utrymme att tillföra eller avlägsna delar i de resonemang vi tolkat anser vi att många svar blev tillförlitligare (Bryman, 2002; Esaiasson, m.fl. 2003).

Båda deltog under intervjuerna, dels för att det är besvärande att intervjua samtidigt som man kontinuerligt måste föra anteckningar, men även som en säkerhetsåtgärd om bandspelaren skulle sluta fungera eller bibringa dålig ljudkvalité. Därav undanröjde vi en del distraktionsfaktorer till förmån för en mer fokuserad och koncentrerad intervju. Utifrån intervjupersonens perspektiv behöver detta dock inte uppfattas som en fördel, snarare kan det inge en känsla av maktövertag (Trost, 1993). Väl medvetna om denna konsekvens försökte vi upphäva effekten av den i så hög grad som möjligt, framförallt genom en lättsam inledning där vi bland annat förklarade syftet med att vi var två stycken.

3.3.2 Urval

Enligt Esaiasson m.fl. blir de icke slumpmässiga urvalen aktuella när vi intresserar oss för svåråtkomliga grupper (Esaiasson, m.fl. 2003). Strategiska urval bygger på principen att forskaren väljer sina fall eller intervjupersoner just för att de förväntas omfatta ett koncentrat av kunskap inom det område man avser undersöka (Bryman, 2002; Esaiasson, m.fl. 2003). Vi var medvetna om vilken typ av undersökningspersoner vi eftersökte, emellertid fanns det inga på förhand givna organisationer som hade flera ledare med en ideell bakgrund. Detta försvårade arbetet med att försöka upprätta en urvalsram (en förteckning av alla enheter i den population vi undersöker) över den population vi eftersökte (Bryman, 2002). Därav valde vi att genomföra ett självselektionsurval. Genom att vi använde oss av denna princip medför det att våra intervjupersoner på ett eller annat sätt uppmärksammat kallelsen och känt sig manade att vara med. Vi inser att detta begränsar studiens benägenhet till att generalisera det framkomna materialet till en population utanför gruppen av intervjupersoner. Av den orsaken kan vi säga att vår forskning inbegriper individer som är intresserade av att diskutera en given problematik. I vilken utsträckning resultatet även gäller för mindre engagerade personer är strängt taget irrelevant (Esaiasson, m.fl. 2003).

I synnerhet kan vi tänka oss att personerna som hörde av sig framförallt var intresserade av problemområdet, samt att det inte är särskilt troligt att dessa personer har negativa erfarenheter från vare sig den ideella ledarbakgrunden eller det nuvarande arbetet.

Konsekvensen av detta kan ha medfört att vi fått ta del av en relativt vinklad bild med begränsade perspektiv på problemet. Dock gör vi inga anspråk på att generalisera undersökningsresultatet eftersom vi enbart inriktar oss på intervjupersonernas egna upplevelser kring fenomenen.

3.3.3 Pålitlighet, tillförlitlighet och överförbarhet

För att ersätta funktionen av de två kvantitativa begreppen reliabilitet och validitet, diskuterar vi istället innebörden av dem genom pålitlighet, tillförlitlighet och överförbarhet.

Bristande pålitlighet förorsakas främst av slarvfel under både datainsamling och databearbetning, oläsliga anteckningar, missförstånd och ouppmärksamhet kan utgöra exempel på detta (Esaiasson m.fl. 2003). Genom att vi använde bandspelare, kunde vi, vid behov återvända till intervjuerna och därmed reducera riskerna för att vår analys bygger på knapphändig och bristfällig information. Trots att vi spelade in intervjuerna använde vi oss frekvent av sammanfattningsfrågor för att uppnå en god respondentvalidering. Således kan vi ha minimerat riskerna för feltolkningar ytterligare (Bryman, 2002). I och med de datainsamlingshjälpmedel vi använde kunde vi tillsammans i efterhand resonera oss fram till hur vi skulle tolka vissa utsagor. Av den orsaken bedömer vi att pålitligheten i undersökningen kan anses som någorlunda god (Esaiasson, 2003; Bryman, 2002).

För att forskaren skall ha en god tillförlitlighet skall det föreligga överensstämmelse mellan de teoretiska begrepp forskaren definierat och de empiriska mätinstrumenten h-n använder sig av. Det är därför av yttersta vikt att vi granskar våra mätinstrument under forskningsprocessen, att dessa inte förorsakar systematiska fel på ett sådant sätt att vi inte mäter det vi avser att mäta (Bryman, 2002). Ur den synpunkten anser vi att den kvalitativa intervjuguiden är relevant utifrån vårt syfte och att den i högsta grad, i förhållande till andra metoder, mäter det vi avsett mäta. Vi hade dock kunnat genomföra observationer men av tidsmässiga skäl uteslöt vi den möjligheten. För att minimera riskerna med att svaren inte skulle vara relevanta utifrån vårt syfte arbetade vi intensivt och förebyggande under intervjuguidens utformning (3.2.4). Vi granskade svaren genom pilotintervjun och upptäckte där en del synpunkter som bidrog till att vi omformade den en aning. Därefter återkom emellertid inte dessa problem (Esaiasson, m.fl. 2003; Bryman, 2002).

Överförbarheten innebär till vilken grad forskaren kan generalisera sina undersökningsresultat till en bredare population. Våra tidigare metodval får konsekvenser på möjligheterna med att överföra resultatet, dels för att vi använde oss av ett självselektionsurval, men också då vi enbart av fem intervjupersoner. Detta försvårar våra möjligheter med att generalisera resultatet utanför undersökningen. Således kan vi bara uttala oss om de fem intervjupersonerna och därmed får undersökningens överförbarhet anses som låg, dock har inte detta varit vår ambition, eftersom vi i syftet intresserar oss för intervjupersonernas egna upplevelser kring fenomenet (Bryman, 2002).

3.3.4 Databearbetning

För att bearbeta våra intervjuer transkriberade vi materialet. Vi ansåg att möjligheterna med denna metod skulle förbättra våra möjligheter till att genomföra en god analys samt att vi inte skulle behöva tillförlita oss enbart till vårt minne (Bryman, 2002). Att transkribera samtliga intervjuer har varit tidskrävande och framförallt ansträngande eftersom att det är ytterst viktigt att forskaren skriver exakt det som intervjupersonen säger. Det är viktigt att materialet inte feltolkas eller modifieras då bandupptagningen överförs till skrift. På så sätt kan forskaren äventyra innebörden och betydelsen av de resonemang som intervjupersonerna uttalat (Esaiasson, m.fl. 2003). För att reducera dessa risker har vi således under vår transkribering varit ytterst noggranna och återgivit exakt det som intervjupersonerna uttryckt.

3.3.5 Källkritik av empiriska källor

Forskarnas främsta vapen mot lögn, felaktigheter och desinformation är källkritiken. Källkritik är en uppsättning metodregler som används för att värdera sanningshalten och trovärdigheten i de källor forskaren använder sig av. Vi har utgått från fyra källkritiska kriterier för att bedöma källans trovärdighet, dessa utgörs av äkthet, oberoende, samtidighet och tendens (Esaiasson, m.fl. 2003; Thurén, 1997). Främst har vi tagit hänsyn till graden av *centralitet* bland intervjupersonerna, det vill säga att vi litat mer på källor som varit centralt placerade i det händelseförlopp vi efterfrågat än berättelser från personer som varit mer perifera (Thurén, 1997). Alla de påståenden som vi fått ta del av kommer från förstahandskällor, det vill säga från personer som själva varit med om de händelser som de under intervjuerna redogjort för. Förstahandskällorna är betydligt mer trovärdiga än sekundärkällor eftersom att dessa intervjupersoner istället återger något som någon annan har sagt eller varit med om. När en förstahandskällas upplevelser berättas vidare av en sekundärkälla uppstår problemet med trädning. Detta kan leda till att sanningen förvrängs efterhand som den berättas vidare, via till exempel misstolkningar, men även genom att personen kan ha ett behov av att överdriva eller förvräda uppgiften. Det är svårt att avgöra huruvida våra intervjupersoner valt att överdriva några utav sina intervjuvar. Dock har vi gjort vårt yttersta i våra kritiska bedömningar. Tillförlitligheten hos källan utgörs vidare av oberoende graden, det vill säga, har den påverkats genom hot, tvång eller förväntningar. (Esaiasson, m.fl. 2003; Thurén, 1997). Gradens oberoende torde inte påverka våra intervjupersoner nämnvärt eftersom att de framförallt inte företräder en organisation vars anseende de riskerar att skada. Snarare befinner de sig i en fri position att diskutera skiljelinjer mellan det ideella och traditionella ledarskapet.

3.3.6 Etik

Under forskningsprocessen är det viktigt att forskaren beaktar och förhåller sig etiskt till det empiriska materialet. I synnerhet är det viktigt att de intervjupersoner som bidrar med sina erfarenheter är medvetna om att de ingår i en vetenskaplig studie. Den konfidentiella aspekten är viktig och måste respekteras om intervjupersonen eller undersökningsobjektet så önskar (Trost, 1993). Således var vi tydliga med att redogöra för intervjupersonerna om vad undersökningen behandlade samt att intervjuvarerna kommer att hanteras konfidentiellt. Det kan i vissa situationer vara problematiskt att

utlova intervjupersonen konfidentialitet, främst i de fall där en sådan begäran kan förhindra undersökningens trovärdighet (Esaiasson, m.fl. 2003). Vi tror dock inte att vår undersökning påverkas i någon större utsträckning av detta. Således finner vi inget intresse i att redogöra för vem som har sagt vad och utelämnar därför all den information som kan knyta en utsaga till en specifik intervjuperson.

Vissa människor tycker att det är känsligt och obehagligt att bli inspelade på band och av den orsaken var vi noga med att påpeka att intervjupersonerna själva fick avgöra om det gick bra. Däremot var det ingen person som avböjde inspelning.

4 Empiri

I vår redovisning av det insamlade empiriska materialet kommer vi först göra en presentation av våra intervjupersoner för att ge läsaren en bättre insyn i vad det är för slags personer vi intervjuat. Sedan kommer vi att redovisa våra empiriska data utifrån kategorier som vi ansett vara relevanta för uppsatsen. Vi har tre övergripande kategorier, varav två utformats direkt utifrån vår syftesformulering. Dessa två teman behandlar intervjupersonernas ledarskap i förhållande till den moderna ledarskapsdoktrinen och hur de värderar sina erfarenheter av ledarskap inom ideella organisationer. Den tredje kategorin tar upp övriga data som inte direkt faller inom ramen för vårt syfte, men som vi ansett intressant eftersom det är information som ligger i närområdet av vår frågeställning. Redovisningen nedan är ett resultat av fem intervjuer, men vi har som tidigare nämnts (3.2.5) valt att redovisa resultaten på ett integrerat sätt.

4.1 Presentation av intervjupersonerna

Som inledningsfrågor under intervjun valde vi att använda oss av en del bakgrundsfrågor; såsom intervjupersonernas ålder, vad deras nuvarande befattning innebär, utbildning och ideella erfarenheter. Medvetna om att kravet på konfidentialitet måste uppfyllas presenterar vi dem bara med information som kan anses vara relevant i sammanhanget.

Intervjuperson A 24år, jobbar för närvarande som föreståndare för ett vårdhem för förståndshandikappade barn. A:s nuvarande arbete är det första professionella som chef. H-n är direkt ansvarig för personalstyrkan på 21 personer och det varierande antalet barn. A började först engagera sig inom jujutsu-föreningar där h-n suttit i två olika styrelser. H-n har också suttit i styrelser i andra sammanhang men har främst engagerat sig inom nationslivet. Där fick h-n uppgiften att under ett års tid som arvoderad, ha hand om nationens aktiva medlemmar i en befattning som motsvarar en ”personalchefs”. H-n har studerat olika ämnen vid ett universitet, men har ingen examen.

Intervjuperson B 38, jobbar för närvarande som utvecklingschef inom en ideell organisation med cirka 40 000 medlemmar. H-n har tidigare jobbat som butikschef och även arbetat som officer inom försvarsmakten. Redan som ung startade h-n ett par föreningar och sin första ledaruppgift fick h-n genom svenska kyrkans unga som ungdomsledare. Som ungdom engagerade h-n sig i den organisation som h-n nu jobbar

inom, bland annat genom att sitta i förbundsstyrelsen för organisationen. H-n är utbildad lärare.

Intervjuperson C 26, jobbar som enhetschef inom kommunen. Detta är C:s första jobb som professionell chef. H-n har sin bakgrund inom en ideell ungdomsorganisation med cirka 6000 medlemmar där h-n varit förbundsordförande i två års tid med ledaransvar för styrelsen samt personal. H-n har även engagerat sig i andra ideella organisationer, främst genom olika styrelseuppdrag. H-n har läst olika kurser och tagit ut en examen som motsvarar en personalutbildning.

Intervjuperson D 35, jobbar som IT-ansvarig inom sin kommun. H-n går för närvarande en traineeutbildning för framtida ledare, men har ännu inte haft någon professionell ledarfunktion. Inom det ideella har h-n haft flera olika styrelseuppdrag, bland annat som ordförande. H-n har också varit med och startat upp ett framgångsrikt och uppmärksammat ideellt nationellt nätverk. H-n har gått en datautbildning men har ingen examen.

Intervjuperson E 39, jobbar som HR Director inom ett multinationellt företag. H-n har tidigare haft flera tjänster med ledaransvar inom olika företag. H-n har ingen ideell bakgrund i grunden men har på senare år engagerat sig ideellt som ordförande i en regional styrelse för en nationell organisation. H-n har en examen från en personalutbildning.

4.2 Den moderna ledarskapsdoktrinen

4.2.1 Vilken ledarstil föredrar de och vad är centralt i deras ledarskap.

Sammanfattningsvis kan vi konstatera att samtliga intervjupersoner har en syn på ledarskap som faller inom ramen för vår definition av den moderna ledarskapsdoktrinen. Respondenterna valde att diskutera ledarskapsbegreppet och sitt eget ledarskap utifrån en kontext; hur de anser att man bör agera i relation till medarbetaren. Den dominerande åsikten bland intervjupersonerna är att ledaren bör agera på ett sätt som har en motiverande och katalyserande effekt och som får medarbetaren att göra bra ifrån sig. För att ledaren ska kunna ha denna funktion är det viktigt att h-n har förståelse för organisationens mål och visioner. Det är också viktigt att ledaren har en god kommunikativ förmåga för att göra sig förstådd.

”En ledare måste vara tydlig i sin kommunikation om vart företaget vill i form av vision, mål, strategi.”

Det är viktigt för en ledare att anta ett helhetsperspektiv och att sedan verka för att ge medarbetaren en ökad förståelse för sin roll inom organisationen. En av våra intervjupersoner sammanfattar det enligt följande:

”Bästa sättet att få en person att göra något är att få dem att förstå att det är det bästa för den personen själv. [...] Måste få alla att förstå var fokus ska ligga, att ha en förståelse för helheten.”

En annan aspekt som flera intervjupersoner framhåller som en viktig funktion i ledarskapet, är den entusiasmerande funktionen. Ledaren måste känna ett äkta engagemang för arbetsuppgifterna på ett sätt som kan förmedlas vidare till medarbetarna. Ledaren ska sammanfattningsvis vara ett föredöme, en som både tar för sig av arbetsuppgifter och uppvisar glädje över dessa. Samtliga intervjupersoner ansåg att en ledare måste vara ödmjuk inför sin roll. Vi har tolkat detta som att de till stor del syftar på åsikten om att ledaren inte behöver ha fullständiga kunskaper om allt. Ofta har medarbetaren de viktigaste kunskaperna och kan själv fatta bra beslut bara h-n har en god insyn och förståelse för arbetsuppgiften. Samtliga intervjupersoner ansåg även att delegering av arbetsuppgifter och ansvar är en självklarhet för att få ett positivt arbetsklimat.

En återkommande åsikt var att ledarskapet måste varieras beroende på medarbetaren och i vilken situation organisationen befinner sig. Ytterligare en ståndpunkt som framkom var att en medarbetares förmågor och anställningstid inom organisationen utgjorde grunden för dennes kunskap och att kunskapen hos medarbetaren avgjorde i vilken grad ledaren måste gå in och styra, snarare än att anta en stöttande roll. Av samma anledning framkom det en åsikt om att ledaren gärna ska vara en god människokännare. Ledaren måste kunna känna av huruvida en viss anställd bemästrar olika situationer samt hur de reagerar. Detta är direkt avgörande till vilken grad ledaren anser sig kunna delegera ansvar till en medarbetare. Medarbetarens förmåga sätts i relation till vilken grad medarbetaren är villig att ta ansvar för uppgiften.

”Man får testa, hur mycket man delegerar är beroende på individen. Det finns medarbetare där man kan ge dem ett uppdrag och en tidsbegränsning och sen göra avstämningar hur det går och följa det. Sen finns det andra där man måste vara mer ihärdig.”

4.2.2 Vad motiverar ledaren och vad motiverar medarbetaren

Gemensamt för alla intervjupersoner är att de trivs med att inneha en ledarfunktion. Det stora ansvaret och komplexiteten i arbetsuppgifterna samt en möjlighet att påverka organisationen och individer, verkar vara huvudanledningarna till varför ledarskapet ses som en utmaning. En utmaning som i sin tur sporrar och motiverar intervjupersonerna till att engagera sig i sitt jobb. Status, lön och förmåner var inga motivationsfaktorer som togs för intervjupersonerna själva, huruvida dessa inte framkom för att det inte är ”politiskt korrekt” eller för att våra intervjupersoner verkligen inte såg dessa saker som relevanta vill vi inte spekulera i. En ledarbefattning ansågs vara en bra kontext för den egna utvecklingen.

”Jag lär mig otroligt mycket genom att vara ledare, dels kunskapsmässigt då jag får lära mig nya saker varje dag genom medarbetare och andra. Jag känner att jag utvecklas inte bara som ledare, utan som människa.”

Där de själva såg utmaningen och självförverkligandet som ett viktigt motivationsinstrument, så kom aspekter som trygghet och trivsel in när vi fokuserade frågorna kring medarbetarna. När vi frågade om belöningar förekom som en motivationskraft så förringade flera av intervjupersonerna belöningarnas betydelse. Även om gemensamma julbord och ”bonusar” nämndes, var det inget som intervjupersonerna ansåg som särskilt viktigt för att medarbetaren ska kunna göra ett

bättre jobb. Det bästa och kanske enklaste sättet att få en medarbetare motiverad att göra ett bra jobb, var att intressera sig för det h-n gör och visa uppskattning för deras prestationer.

”Det som jag tycker är viktigast med belöningar, det är att man får uppskattning för det man gör och det skall vara äkta och personligt. Man skall inte bara gå förbi personen och säga att det var ett himla bra jobb utan man skall föra fram det på ett sätt som att man lyfter medarbetaren.”

4.3 Ideella bakgrundens betydelse

4.3.1 Förutsättningsmässiga skillnader mellan organisationerna

Relationen mellan ledare och medarbetare skiljer sig på ett flertal punkter mellan en ideell och en professionell organisation, detta verkar våra intervjupersoner vara ganska överens om. En stor skillnad som påpekas är att inom ideella organisationer så väljer de som ska leda sin ledare, jämfört med en professionell organisation där medarbetarna ofta har väldigt litet eller inget inflytande över vem som ska leda dem. Detta påverkar relationen på flera sätt, kanske framförallt på det sättet att ledaren i en ideell organisation hamnar på en mer jämställd nivå med medarbetarna oavsett om h-n vill det eller ej.

”[...] fastän man är chef inom en ideell sektor är du ändå på samma nivå som andra engagerade och absolut inte mer värd.”

Ett par intervjupersoner menar att förutsättningarna för att ledaren ska bli för mycket ”kompis” med medarbetarna är större i en ideell organisation. En av anledningarna till detta kan vara att ledaren väljs demokratiskt, den populära medlemmen får befattningen, inte den impopulära. Även om en intervjuperson påpekade att detta kunde innebära att en mindre lämplig person, utifrån ledarfärdigheter, väljs menade h-n att det kompenseras av att man kanske sporrades till att göra ett bättre jobb. Eller som h-n sammanfattar i sitt resonemang:

”Riskerna är mindre i föreningarna att det kommer någon konstig person på den platsen eftersom att man känner dem sedan tidigare. [...] till skillnad mot en förening där man kan riskera att göra folk besvikna och bli avsatt, man vill ju inte göra någon besviken när man har fått ett förtroende.”

4.3.2 Ledarskap som bedrivs i ideella samt professionella org.

Som tidigare redovisats har samtliga intervjupersoner en likartad syn på hur ledaren bör agera. Även om det fanns en dominerande åsikt bland intervjupersonerna; att ledarskapet som bedrivs i en ideell organisation skiljer sig från det som genomförs i en professionell organisation, är ledarskapet som våra intervjupersoner praktiserar i huvudsak detsamma oavsett organisation. Dock menar några av intervjupersonerna att en ledare i en ideell organisation måste ta till sig av medlemmarnas åsikter. Om ledaren inte är beredd att göra detta riskerar h-n att mista deras förtroende. Vidare kan man inte, på samma sätt som i en professionell organisation, beordra dem till att göra tråkiga saker. Ledaren måste övertyga medarbetaren om värdet i dennes uppgift.

”Om man inte har kul när man jobbar ideellt, finns det en risk att man slutar engagera sig helt.”

Således måste en ledare i en ideell organisation se till att medarbetarna har roligt hela tiden. En intervjuperson sammanfattar sina åsikter på följande sätt:

”Som ideell ledare måste man trycka på slutmålet och att alla ska ha kul. Måla upp en helhet så att alla förstår vad syftet är med deras uppgift. Om de till exempel ska jobba i kafeterian under ett spelkonvent så får man visa på att ”vi ska bygga en katedral”. Du sitter inte här och hugger sten, du bygger en katedral.”

En annan åsikt som flera intervjupersoner delar är att om ledaren i en professionell organisation bör delegera arbetsuppgifter och ansvar, är det en nödvändighet i en ideell organisation.

”Men en ideell förening kan inte drivas på annat sätt än genom ett delegerande sätt. Annars får man göra så mycket själv och det klarar man inte.”

4.3.3 Hur ledarskapet påverkades av deras ideella erfarenheter

Flera intervjupersoner anser att en ideell ledare i större utsträckning ogillar starka hierarkier. En ideell ledare kan då verka för att bryta ner de hierarkier som denne tycker är onödiga för att sedan kunna utöva ett mer effektivt ledarskap.

”När man är ideell ledare är man mer kollektiv ledare, det är ju verkligen så att ideella föreningar är kollektiva föreningar där man strävar mot gemensamma mål och man har en ”vi” känsla och när man sedan går till en annan arbetsplats vill man ha den ”vi” känslan igen annars kommer man att sakna den och det tror jag att man som före detta ideell ledare gärna söker upp.”

Det fanns också en åsikt om att ledare som utvecklats inom ideella organisationer anammar en ödmjuk syn på sin ledarroll och får ökad insikt om medarbetarens betydelse. I ideella organisationer utförs oftast arbete i små till större grupper, en person kan sällan åstadkomma något av vikt på egen hand. Även om intervjupersonerna ansåg att medarbetarna sitter på viktiga kunskaper, ofta större än ledarens egna, framkom åsikten att en ledare som engagerat sig i en ideell organisation lärt sig betydelsen av att ha en god insikt om vad arbetet går ut på inom samtliga nivåer. Eftersom en ideell ledare ofta behöver ”jobba sig upp” inom samma organisation, får ledaren en god insikt om vad arbetsuppgiften som ska delegeras innebär i arbetsbörda och tidsmässighet. H-n kan också på ett naturligt sätt agera på ett mer jämställt sätt med medarbetaren. En annan erfarenhet som våra intervjupersoner påpekade var att man genom sitt ideella engagemang lärt sig att ta till sig medarbetarnas åsikter.

”Till en början kan det upplevas som ett problem, att tvingas agera efter medlemmars åsikter för att bibehålla popularitet. [...] man inser att medlemmarnas idéer inte är så dumma alltid, samtidigt som man lär sig att de kan vara ett värdefullt bollplank för ens egna åsikter.”

Intervjupersonerna menar att en ledare i en ideell organisation med tiden lär sig att acceptera att det finns fler åsikter än den egna och att ledaren kanske blir mer lyhörd än en ledare utan den erfarenheten. Även om våra intervjupersoner hade likartade uppfattningar om det mesta, rådde det framförallt total enighet i huruvida erfarenheter från ideella organisationer var användbara eller inte. Några av intervjupersonerna var

tacksamma för att de fått möjlighet att praktisera och utöva ledarskap inom en ideell organisation, innan de fick en professionell befattning.

”Med ideella ledarerfarenheter tror jag att man får en annan trygghet, medvetenhet och erfarenhet och därigenom blir man annorlunda mot om man skulle kasta sig in i rollen helt oerfaren.”

4.4 Övriga Data

Samtidigt som intervjupersonerna ansåg att erfarenheter från ideella organisationer är nyttiga för den enskilda ledaren, så ansåg de även att professionella organisationer kan utvecklas om de tar till sig av det annorlunda perspektivet på ledarskap och förhållandet mellan ledare och anställd. Dessvärre verkade samtliga ha intrycket av att arbetsgivare inte värderar dessa erfarenheter i någon större utsträckning.

”Jag tror inte att min arbetsgivare hade några särskilda förväntningar på mig i och med att jag har en ideell bakgrund. [...] hon hade nog ingen sådan bakgrund själv och visste antagligen inte riktigt vad det innebär i praktiken.”

Även om engagemang inom en ideell organisation är en merit, så värderas den mycket lågt i jämförelse med professionella erfarenheter. Samtidigt, lite paradoxalt, hade flera av intervjupersonerna haft fördelar i sökandet till sina nuvarande befattningar i och med sina erfarenheter. Men som en av intervjupersonerna påpekade, att kanske erfarenheter som ledare i en ideell organisation väger lätt på pappret (i ett CV), så blir det mer värt om man får en chans att förklara vad engagemanget inneburit för den egna utvecklingen som ledare. Med andra ord, det kanske inte ger dig jobb i sig självt, men blir du kallad till intervju så kan rekryteraren inse värdet av dina erfarenheter, bara du ser till att lyfta fram dem.

”[...] tyvärr är det så att på pappret väger det lätt mot jobberfarenheter. Men får jag förklara vad det innebär att exempelvis vara distriktsordförande i fem år, att bygga upp en organisation så förstår de värdet av det. [...] Framförallt är det nyttigt med de här erfarenheterna för en själv i ens utveckling.”

Under intervjuerna framkom det att vägen från en ideell till en professionell organisation inte behöver vara enkelriktad. Som anställd får ledaren nya insikter som kan komma till användning även i ett ideellt sammanhang. Samtidigt kan man utvecklas genom ideella åtaganden även om man har en professionell ledarbefattning. Att gå från en ideell organisation är inte en självklar utveckling, det finns personer som väljer att gå motsatt väg. Dock verkar intervjupersonernas uppfattning vara att det är få personer som gör det.

5 Analys och diskussion

Vi har funnit att resultatet som framkommit till stor del överensstämmer med det teoretiska underlag vi tidigare redovisat. Vi har valt att under kommande analys diskutera våra resultat genom att kombinera teori, empiri och egna reflektioner. Kapitlet inleds med en metoddiskussion och därefter presenterar vi vår analys utifrån två huvudkategorier. I den första kategorin diskuterar vi hur intervjupersonerna

påverkats av sin ideella bakgrund, samt vilka element som varit mest betydande för deras ledarutveckling. I den andra kategorin diskuterar vi hur deras ideella erfarenheter visar sig i deras nuvarande arbete, samt vilken betydelse de har utifrån den moderna ledarskapdoktrinen.

5.1 Metoddiskussion

I följande avsnitt resonerar vi kring det resultat som framkommit genom vårt metodologiska tillvägagångssätt, dock har vi i det metodkvalitativa stycket redan framfört flera tänkbara konsekvenser (3.3.3). Under rubriken väljer vi därför att redogöra för de konsekvenser som slutligen haft nämnvärd påverkan på resultatets tillförlitlighet.

Efterhand som vi reflekterat över uppsatsarbetet har vi kommit underfund med att det hade varit intressant att komplettera intervjuerna med en parallell observationsstudie (3.1.1, 3.2.2). På så vis hade vi kunnat få möjlighet att se hur ledarna uppträder och agerar gentemot sina medarbetare, dock hade det varit tidskrävande och svårt att få en fruktbar analys, då vi under kort tid hade behövt ta flera variabler i beaktande. Likväl är det svårt att värdera hur mycket sanning det ligger i respondenternas utsagor, då det finns en risk att det föreligger en distinktion mellan retorik och praktik.

Eftersom vi inte hade möjlighet att intervjua en av våra respondenter på ett traditionellt sätt valde vi att genomföra en telefonintervju. I första hand resonerade vi kring att det är bättre att intervjua en person med intressanta erfarenheter via telefon än att välja en annan person av den orsaken att vi velat genomföra en traditionell intervju. Detta förutsätter naturligtvis att telefonintervjun fungerar tillfredställande. Men eftersom vi kunde använda en telefon där vi kunde banda samtalet förlorade vi enbart "face to face" kontakten. Vi kunde inte se någon skillnad i resultatkvälité mellan telefonintervjun och de övriga intervjuerna.

Under intervjuerna märkte vi att frågan; - "om de upplevde att det indirekta ledarskapet skiljde sig åt mellan organisationerna", i vissa fall missuppfattades genom att respondenterna inte svarade på frågan. Detta bidrog till att vi gick in och förklarade vad vi menade. Därmed märkte vi att intervjupersonernas svar påverkades. Trots att vi efterhand omformulerade frågan reducerades inte feltolkningarna och av den orsaken har vi valt att inte lägga alltför stor vikt vid dessa svar under analysen.

Vi anser oss ha funnit ett teoretiskt "glapp", då teorierna beskriver delaktighet, frivillighet och demokrati, men inte hur dessa begrepp inverkar på motivationen. Var finns denna forskning? Till en början trodde vi inte att motivationen skulle få ett stort utrymme, men sedermera visade det sig att ledarskap i ideella organisationer till stor del handlar om motivation. Detta bidrog till att vi med stöd från vår abduktiva ansats utökade motivationsresonemanget.

En aspekt vi upptäckt under studiens gång är att vi fått en "närhet" till materialet, vi har så att säga blivit "ett" med vår uppsats och detta har ibland medfört att det varit svårt att få distans till ämnet. Därmed har vi försökt undvika att bli alltför påverkade av materialet genom att hela tiden ha ett kritiskt tänkande till oss själva och vårt arbete.

5.2 Hur har intervjupersonernas ledarskap påverkats

En signifikant skillnad mellan professionella och ideella organisationer är att målen är olika. I en professionell organisation arbetar ledaren med att uppfylla ekonomiska mål samtidigt som det inom en ideell organisation framförallt handlar om att uppfylla ideologiska eller visionära mål (2.3.2). Vad vi förstått har flera respondenter upplevt att det blir en omställning från att enbart leda via en ideologi och gemensamma intressen, till att arbeta utefter ekonomiska riktlinjer och kalkyler. Men det framkom aldrig att det skulle ha varit ett större problem för respondenterna att gå från en ideell till en professionell organisation. Däremot framhåller de vikten och fördelarna med sina ideella erfarenheter. Samtliga respondenter anser att deras tidigare erfarenheter från de ideella sammanhangen bidragit till större trygghet och självförtroende i deras nuvarande ledarskap på ett sådant sätt att de litar till sin förmåga samtidigt som de vet hur och när de bör ta hjälp av medarbetare och kollegor (4.3.3).

5.2.1 Motivation

Samtliga respondenter upplever sitt arbete som stimulerande och utmanande, detta tolkar vi som att de eftersträvar självförverkligande vilket innebär att respondenterna befinner sig på den högsta trappan i Maslows behovshierarki. Det som framför allt inspirerar och motiverar intervjupersonerna är att de ser ledarskap som en stor utmaning, samt att de finner tillfredställelse i att se utveckling hos sina medarbetare (4.2.2). Vroom och Likert menar att bekräftelse och respekt till stor del uppkommer genom att människor interagerar med varandra. På grund av att arbetet idag är mer komplext och komplicerat tror vi det är motiverande och bekräftande för den ledare som lyckas uppnå de krav som det nya ledarskapet innebär samtidigt som det uppskattas av medarbetarna.

Vi antar att när ledare inom ideella organisationer inte har möjlighet att motivera sina medlemmar via ekonomiska medel, använder de sig av andra motivationsfaktorer. Dessa skulle kunna utgöras av förhållanden som Vroom tar upp, såsom den sociala interaktionen, social status samt produktionen av varor och tjänster. Ledarna framhöll att de utvecklat färdigheter i att skapa ett klimat där medarbetarna får del i beslutsprocessen, samt att de i stor utsträckning delegerade ansvar till medarbetarna, för att sedermera anta en konsultativ ledarroll (2.5.2, 4.2.1). Vi tror inte att ledarna enbart leder på detta vis för att det anses effektivt, de gör det även för att medarbetarna ska bli mer motiverade och engagerade inför arbetsuppgiften.

Ledarna ansåg dessutom att grunden för medarbetarnas arbetsmotivation i mångt och mycket utgår från om ledaren kan bidra till att medarbetarna får en organisatorisk helhetssyn eller inte. Sandberg & Targama menar att en sådan helhetssyn ger medarbetaren en ökad förståelse om det som händer inom hela organisationen. Vi menar därutöver att en medarbetare med god helhetssyn får en förbättrad förutsättning till att ge konstruktiv kritik samt att de i större utsträckning kan reagera när arbetet inte fungerar som det ska (2.5.1, 4.2.1). Ledarna anser att deras motivation utgår från två tillstånd. Dels arbetsuppgiften, då de är intresserade för ledaruppgiften och engagerar sig för de problem som organisationen ställs inför. Men också då de finner tillfredställelse i att se sin egen och medarbetarnas utveckling. Härvid ser vi en tydlig

parallell till Vrooms resonemang om att arbetet kan fylla en moralisk funktion genom att individen finner tillfredsställelse i att se lycka och välmående hos sina medarbetare. Vi tolkar det här som att de strävar efter att få behovet av bekräftelse och respekt tillgodosett via sin ledarroll (2.2.3).

Ledarna försöker likaså öka motivationen bland sina medarbetare genom att frammana en känsla av grupptillhörighet som fokuserar medarbetarna på det gemensamma målet. Även om detta är någonting som ledarna använder sig av i sina nuvarande befattningar, tolkar vi det som att detta har utvecklats tidigt eftersom det är en viktig och central förutsättning för ett ledarskap inom ideella organisationer (2.3.3).

Eftersom att samtliga medlemmar inom ideella organisationer är inflytelserika aktörer som kan vara med och styra organisationens utveckling är ledarnas status och legitimitet relativt komplex. På grund av att det är tämligen svårt för ledarna att legitimera sin makt gentemot medlemmarna framkommer det informella makt- och belöningsfaktorer såsom nycklarna till organisationen, möjlighet att få sitta med på speciella möten eller gratis resor till olika arrangemang. Detta anser vi är en annan form av lön eftersom ledaren istället får erkännande och bekräftelse. Detta stödjer vi utifrån Vroom och Maslows resonemang om ytterligare motivationsfaktorer, vi tror att respondenterna i hög grad motiveras av dessa (2.2.1 - 2.2.4).

5.2.2 Demokrati- delaktighet, ideologi och frivillighet

Både Jonsson och Lindberg menar att medlemmar inom en ideell organisation ökar sitt engagemang om de känner delaktighet och möjlighet att påverka organisationen. Detta förutsätter att det finns strukturer inom organisationen som framkallar detta, vi tror att en framgångsrik ledare måste kunna skapa sådana strukturer. Även respondenterna tycks anse att det är viktigt för medarbetaren att den upplever sig ha ett inflytande inom organisationen. Detta har vi tolkat utifrån att de poängterar den dubbelriktade kommunikationen som en nödvändighet för ett effektivt ledarskap. En ledare bör, oavsett organisationsform, vara lyhörd gentemot medarbetaren och förstå att det är viktigt att de får gensvar för sina idéer, annars riskerar ledaren mista deras engagemang (2.3.2, 2.5.1). Vi konstaterar att respondenterna anser att den ideella ledarerfarenheten lärt dem vara lyhörda och öppna i sitt ledarskap. Denna egenskap har de sedermera tagit med sig från den ideella organisationen till sina nuvarande ledarbefattningar (4.3.3). Vi tolkar även att intervjupersonerna själva anser sig mer lyhörda än andra ledare och att detta beror på deras ideella bakgrund. Vi kan inte avgöra huruvida det förhåller sig på detta sätt, däremot är det rimligt att anta att ledare inom ideella organisationer måste vara lyhörda för att bibehålla medarbetarnas förtroende och engagemang. Därigenom kan de ha upptäckt betydelsen och fördelen med att vara lyhörd i sitt ledarskap.

Respondenterna anser sig sakna den kollektiva ”vi-känsla” som präglade deras ideella organisation, därmed arbetar de aktivt med att återskapa en likvärdig känsla inom sin nuvarande organisation (4.3.3). Vi tror det kan vara positivt om ledaren tar med sig dessa principer och arbetar med att upprätta den känslan även i andra organisationsformer. Ett sätt att ge medarbetaren en känsla av större delaktighet, är att verka demokratiskt i sitt ledarskap (2.3). I ideella sammanhang är det viktigt att arbeta för att beslut fattas på ett demokratiskt sätt men Lindberg menar att det inte finns samma tidsmässiga möjligheter att eftersträva demokrati för beslut i professionella

sammanhang. Av våra intervjuer har vi förstått att respondenterna inte anser sig kunna leda med lika stort demokratihänseende inom en professionell organisation av samma anledning med även av andra orsaker. Framför allt då det finns en skillnad i vad medarbetarna förväntar sig av ledaren, beroende på vilken organisation det rör sig om, avseende direktstyrning och beslutsfattande. Det finns incitament till att medarbetare inom professionella organisationer inte är vana vid att kunna påverka besluten i den grad som ledare med en ideell bakgrund är van vid att medarbetarna eftersträvar. Här anser vi att det är viktigt att ledaren är flexibel och kan känna av medarbetarens behov av delaktighet. Vid delegering är det viktigt att det finns en kontinuerlig kommunikation mellan ledaren och medarbetaren, främst för att de kan utgöra en stödfunktion men också agera "bollplank" till varandra (2.5.2, 2.5.3). Delegering verkar vara en självklar del av intervjupersonernas ledarskap, dock är graden av delegering kontextberoende. Alla medarbetare klarar inte lika mycket ansvar och därigenom anser respondenterna att det är viktigt att vara närvarande under arbetsprocessen, i fall att komplikationer skulle uppstå. Vi anser att detta är en betydelsefull motivationsaspekt eftersom det skapar en trygghetsfunktion då det främjar en naturlig och kontinuerlig dialog mellan ledare och medarbetare (2.2.3).

Vi tror att medlemmarna i en ideell organisation är intresserade och motiverade eftersom de frivilligt har sökt sig till organisationen. Om de väljer att engagera sig tror vi att grunden till deras engagemang stämmer överens med Vrooms resonemang om att en signifikant motivationsfaktor utgörs av individernas vilja och intresse av att utträta gärningar som kan påverka och förbättra deras situation. En annan anledning till att en individ väljer att engagera sig inom en ideell organisation kan vara individens strävan efter självförverkligande, inom det område h-n intresserar sig för. Dessa omständigheter tror vi sedermera underlättar ledarens möjlighet till att skapa en bra och nyttig relation till medarbetaren. Om individerna redan har ett intresse och engagemang för de aktiviteter som organisationen ämnar åstadkomma behöver inte ledaren i samma utsträckning forcera fram ett engagemang (2.3.1).

Respondenterna anser att det är viktigt för ledare att hålla sig på samma nivå som medarbetaren, dock menar de att detta sker mer naturligt inom ideella organisationer (4.3.1). Vi tror det kan bero på att det finns en förväntan och ett krav från medarbetarna att ledare skall förhålla sig på detta vis. Det är inte lika självklart i en professionell organisation där ledarrollen innefattar beslutanderätt och därigenom mer makt. Däremot tolkar vi empirin som att intervjupersonerna finner det naturligt att motverka onödiga nivåskillnader mellan ledare och medarbetare. Det är viktigt att ledare och medarbetare kan ha en normal relation då de kanske behöver påpeka eller framhäva ståndpunkter som de anser viktiga (2.5.2). En annan central uppgift för ledaren är att h-n främjar en öppen och ärlig dialog mellan ledare och medarbetare, eftersom att reflektionerna kring arbetsuppgiften blir mer fruktsam (2.5.1). Huruvida detta beror på egenskaper som respondenterna utvecklat inom den ideella organisationen vet vi inte. Dock finns det flera likheter mellan dessa förmågor och de premisser som de ideella ledarna bör rätta sig efter för att kunna utöva ett effektivt ledarskap. Vi tror att visioner och idéer kan få en mer framträdande roll i deras nuvarande ledarskap än om de inte hade haft en ideell bakgrund. Utifrån Jonssons resonemang anser vi att ideologin, som har en central roll inom de ideella organisationerna kan motsvara visionens och idéns funktion inom de professionella organisationerna. Nuförtiden har det blivit viktigare för moderna ledare att använda sig av ledningsverktyg såsom att leda via visioner och idéer, men vi tror att

detta blir mer naturligt för en ledare som lärt sig att se ideologin som något betydande och centralt i deras ledarskap (2.3.4, 2.4.2).

5.3 Ledarskap - komplext och mångfasetterat

5.3.1 Deras förhållande till vår definition av den moderna ledarskapsdoktrinen

Det finns flera aspekter som pekar på att intervjupersonerna hamnar inom ramen för vår definition av den moderna ledarskapsdoktrinen (1.3, 4.2.1). Om detta beror på intervjupersonernas ideella erfarenheter kan vi inte påvisa. Dock torde dessa erfarenheter ha influerat deras nuvarande ledarskap.

Som vi tidigare nämnt använder sig ledarna av ett delegerande ledarskap. Av den orsaken att respondenterna framhöll vikten av att det är viktigt att, ledaren försöker värdera mognaden och förmågan hos medarbetaren samt förvissa sig om att denne uppfattat och förstått arbetsuppgiften då h-n delegerar ansvar, gör att det stämmer överens med Arvonens principer om situational leadership model. Dock ställer vi oss frågande till vad det kan få för konsekvenser om medarbetaren uppfattar ledaren som att h-n leder enskilda individer efter olika premisser? Vi tror inte detta behöver vara ett problem, men då förutsätter det att medarbetaren har ett förtroende för ledaren och varför h-n leder olika utifrån hur situationen ter sig. Samtidigt måste ledaren vara medveten om riskerna och agera på ett förebyggande sätt (2.5.3).

I sitt nuvarande arbete använder sig respondenterna av ett stödjande, coachande och handledande ledarskap, eftersom de vill att grupperna skall bli självgående (2.5.2, 4.2.1). Detta tror vi kan vara en följd av att de anpassat sitt ideella ledarskap utefter de premisser som råder och därigenom uppmärksammat fördelarna med detta ledarsätt. Intervjupersonerna försöker påverka medarbetarnas förståelse på ett sätt som bidrar till ett fördelaktigt utfall av arbetsuppgiften (4.2.1). Ideella ledare är beroende av medlemmarnas legitimitet och bör därför använda det förståelsebaserade ledningsverktyget för att skapa motivation och engagemang inför arbetsuppgiften (2.3.2). Detta använder de i sitt nuvarande ledarskap främst då förändringar skall implementeras eller om en medarbetare får nya arbetsuppgifter (4.2.1).

5.3.2 Hur värderas erfarenheten

Intervjupersonerna ansåg att en god ledare måste förstå att det är medarbetaren som utför arbetet och därigenom är det centrala för dennes ledarskap. Vidare menar intervjupersonerna att det bästa sättet att lösa problem och arbeta mot organisationens målsättning är att alla måste samarbeta. Vi ställer oss bakom respondenternas åsikt om att samarbete är ett måste inom en ideell organisation. Detta eftersom att individerna inom ett ideellt sammanhang inte kan tvingas till att utföra arbetsuppgifter (2.3.2). I ett professionellt sammanhang finns det ledarskapsmässiga fördelar i att alla medarbetare måste arbeta utefter de uppsatta målen. Vi anser däremot att ledare inom ideella organisationer har större fördelar i att skapa enighet och engagemang inför ett gemensamt mål, då medlemmarna frivilligt sökt sig dit av ett gemensamt intresse. Här

har vi märkt en skiljelinje mellan intervjupersonerna. Även om samtliga menar att samarbetet är centralt i det ideella sammanhanget, verkar det inte få lika stort utrymme i deras professionella roll. Vi anser det viktigt att i samtliga sammanhang öka den ömsesidiga förståelsen mellan ledare och medarbetare, för att därigenom öka förutsättningarna för ett gott samarbete (2.5.2).

Vi har sett tendenser i att förmågor som driftighet, vilja att påverka och främja utveckling är framträdande hos samtliga respondenter. Vi tror detta beror på att de har ett intresse för att vara med och påverka samt åstadkomma förändringar, vilket deras ideella engagemang kan utgöra ett exempel på. En annan intressant aspekt som vi funderat över är utifrån vilka premisser en ledare väljs i en ideell organisation. En positiv faktor är att den som utses till ledare har ett stöd från medlemmarna, vilket vi tolkar som att individen redan har förtroende från sina blivande medarbetare. Det kan även utgöra tecken på att individen har ledaregenskaper som tilltalar omgivningen och att det i sin tur tyder på en social förmåga. Framför allt då en önskad förmåga bland ledare inom ideella sammanhang enligt Jonsson är att frammana situationer där ledare och medlemmar kan interagera med varandra för att gemensamt diskutera och försöka lösa väsentliga frågeställningar. Däremot anser vi att ledare med ideella erfarenheter inte nödvändigtvis behöver vara en bra ledare. Trots att det måste finnas stöd från medlemmarna finns det stora möjligheter för en självutnämnd ledare att bli framröstad. Vi kan tänka oss ett flertal mindre bra anledningar till att en person väljs. Dessa kan exempelvis utgöras av: att det råder en svag konkurrens, att personen har ett tilltalande vallöfte eller att h-n är karismatisk. Dock är detta relativa möjligheter då organisationer varierar i antalet engagerade medlemmar samt hur en ledarbefattning värderas i prestige och status.

För att en ledare ska kunna utöva ett ledarskap som är förenligt med den moderna ledarskapsdoktrinen måste h-n ha en förståelse för alla nivåer av organisationen (2.4.1). Flera av intervjupersonerna påpekade nyttan i att de varit tvungna att "avancera" inom samma organisation. Därigenom har de lärt sig att det är nödvändigt att förstå innebörden av andras arbetsuppgifter, för att bland annat kunna göra rimliga delegeringar (4.2.1). Vi menar att personer som har denna erfarenhet och kan implementera den i ett professionellt sammanhang, har fördelar med att praktisera ett konsultativt ledarskap i förhållande till andra ledare.

Respondenterna är väldigt positiva till sina tidigare ledarerfarenheter eftersom de anser att ideella erfarenheter ger särskilda färdigheter och insikter som kan vara till nytta i ett effektivt ledarskap (4.3.3). Trots våra tidigare resonemang om de positiva fördelar som ideella ledarerfarenheter kan medföra, hittar vi inget stöd för att ideella skall vara bättre än professionella ledarerfarenheter. Vi tror snarare att alla ledarerfarenheter är bra oavsett organisationsform. Respondenterna anser att de vill känna trygghet och mognad i sitt ledarskap. Maslow menar att en individ stärks i sin självkänsla om denne kan lita till sin förmåga, i enlighet med det tror vi att en ledare kan utveckla trygghet i sin ledarroll om h-n får möjlighet att agera ledare i tillräcklig utsträckning. Således menar vi att det inte är de ideella erfarenheterna i sig som är centrala. Vi tror snarare att det beror på att de genom sitt ideella ledarskap fått tillfälle att utveckla trygghet i ledarrollen innan de påbörjat ett professionellt uppdrag. Vidare anser vi att respondenterna via sin ideella bakgrund har fått en ökad uppfattning om vad ledarrollen innebär och hur de själva fungerar som ledare i praktiken (2.2.4).

Respondenterna framhöll åsikten om att arbetsgivare lägger ringa vikt vid ideella ledarerfarenheter i förhållande till professionella (4.4). Anledningen till detta kan bero på att arbetsgivaren har liten kunskap om vad ideella ledarerfarenheter kan innebära för individens utveckling. Det kan även bero på att de tror att ledarskapet i en ideell organisation skiljer sig såpass att det inte går att jämföra med professionella erfarenheter. Det finns lite forskning som visar på vad ledarskap inom ideella organisationer innebär och därmed kan det vara svårt för arbetsgivare att värdera denna erfarenhet (1.1).

6 Slutord

Resultatet av vår empiri visar på att respondenterna ser sina erfarenheter som alltifrån en viktig del, till att de är helt avgörande för deras nuvarande ledarskap. De argumenterade för att de särskilda förutsättningar som råder inom ideella organisationer påverkat deras ledarskapsutveckling på flera sätt. Förmågor som lyhördhet och kommunikativa färdigheter, insikten om att se och förmedla en helhetsbild, samt förståelsen av att ledarskap utgår från medarbetarens behov och förutsättningar, verkar vara de mest tongivande egenskaperna som respondenterna utvecklat och tagit med sig till sitt nuvarande ledarskap. Som vi tidigare konstaterat kan vi se att respondenterna i mångt och mycket tillämpar ett ledarskap som är förenligt med vår definition av den moderna ledarskapsdoktrinen, även om det förekommer en del uppfattningar och egenskaper som är mer traditionella.

Undersökningen är kvalitativ och således kan vi inte generalisera resultatet. Trots det anser vi att den ideella erfarenheten kan vara bidragande till att intervjupersonerna utvecklat ett ”modernt ledarskap”. Däremot är det svårt att tyda om den ideella erfarenheten spelar större roll än andra individuella förutsättningar. Såsom personernas unga ålder, då de kan ha påverkats av nyare skolreformer och dagens syn på demokrati, i förhållande till äldre ledare. Även personligheten kan vara betydande då den kan avgöra huruvida en person är intresserad och villig att ta till sig av ledarskapsteorier. Dessa omständigheter kan ha minst lika stor betydelse för den individuella utvecklingen och därmed är det svårt att dra några allmänna slutsatser. För att vi ska kunna analysera och värdera deras erfarenheter måste vi göra en mer grundlig studie. Till exempel: i vilken omfattning har respondenten praktiserat ledarskap samt under vilka förutsättningar, har personerna haft möjlighet att ta till sig och reflektera över erfarenheterna?

Dock tror vi, precis som vi visat ovan, att de ideella organisationerna ger goda förutsättningar för att ledare ska kunna utveckla ett modernt ledarskap. En del institutionella förutsättningar inom ideella organisationer är i mångt och mycket kompatibelt med de moderna ledarverktygen, på ett sätt som möjliggör en utveckling av ledarskap som inbegriper moderna tendenser såsom ökad demokrati, krav på delaktighet och frivilligt medlemskap. Dessa incitament kan påverka individens ledarskapsutveckling och bidra till att de har goda förutsättningar att tillgodogöra sig ett mer modernt ledarskap. Men huruvida de utnyttjar dessa förutsättningar beror mycket på om individen väljer att ta till sig av dessa.

Inför arbetet redogjorde vi vår förförståelse dels för att se om de förutfattade meningarna stämmer överens med verkligheten men också hur de modifieras under arbetets gång. Antagandet om att skillnaderna mellan ledare med bakgrund i en ideell organisation skulle ha ett annorlunda ledarskap gentemot ledare med annan bakgrund, är vi inte lika övertygade om. Genom det teoretiska underlaget samt vår empiriska studie har vi insett att det verkliga förhållandet är mer komplext och att det inte går att dra generaliserade resonemang. Denna forskning, utan att spekulera i värdet den kan ha för andra, har åtminstone förändrat vår uppfattning om hur ledarskap förhåller sig och att de principer som ideella erfarenheter medför kan vara eftersträvansvärda och bra i vissa sammanhang. Samtidigt som det inom andra situationer kan vara begränsande och åtstramande att ha dessa erfarenheter. Däremot kan vi inte ifrågasätta de fem intervjupersonernas upplevelser om att deras erfarenheter i ideella organisationer utgör en viktig del av deras nuvarande ledarskap.

Under vår uppsatsprocess har vi funnit att det saknas forskning som studerar den eventuella skillnaden mellan ledarskap inom ideella och professionella organisationer. Om det finns skillnader hade det varit intressant att diskutera huruvida detta ledarskap skulle kunna gagna professionella organisationer. Det hade även varit intressant att studera var ungdomar som varit framgångsrika ledare i ideella sammanhang hamnar när de påbörjar sin professionella karriär, hur vanligt är det att de fortsätter som ledare och är deras ledarskap i sådana fall fortfarande framgångsrikt?

7 Referenser

- Alvesson, M., & Sköldbberg, K. (1994). *Tolkning och reflektion*. Lund: Studentlitteratur
- Arvonen, J. (1989). *Att leda via idéer*. Lund: Studentlitteratur
- Arvonen, J. (2002). *Change, Production and Employees*. Stockholm: DocuSys AB
- Bass, B. M. (1981). *Stogdill's Handbook of Leadership*. New York: Free Press.
- Bekérus, Å., & Edström, A. (1988). *Doktrinskiftet*. Borås: Centraltryckeriet AB
- Bryman, A. (2002). *Samhällsvetenskapliga metoder*. Malmö: Liber Ekonomi
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row, Publishers
- Catano, V. M., Pond, M., Kelloway, E. K. (2002) *Exploring commitment and leadership in volunteer organizations*. Canada: Halifax, Leadership & Organizational Journal. 2001-06-22, s. 256-263.
- Drucker, P. F. (1990). *Managing the non-profit organization*. New York: HarperCollins Publishers
- Esaiasson, P., Gilljam, M., Oscarsson, H., Wängnerud, L. (2003). *Metodpraktikan*. Stockholm: Norstedts Juridik AB
- Föreläsning 4 (2003-10-14)
- Föreläsning 5 (2003-10-15)
- Johansson, K. E. (1999). *Att vägleda eller vilseleda*. Malmö: Sober förlag AB
- Jonsson, C. (1995). *Ledning i folkrörelseorganisationer*. Malmö: Lund University Press
- Kotter, J. P. (1982). *The general managers*. New York: The Free Press
- Larsson, S., & Rönmark, L. (1996). The concept of charismatic leadership. *Its application to an analysis of social movements and voluntary organizations in sweden*. Sweden: University of Göteborg, Vol 9, s. 32-44.
- Likert, R. (1961). *New patterns of management*. New York: McGraw-Hill Book Company inc.

- Lindberg, B. (1999). *Ledning av ideella föreningar och folkrörelseorganisationer*. Malmö: Sober förlag
- Maslow, A. H. (1954). *Motivation and personality*. New York: Harper & Row, inc
- McGregor, D. (1960). *The human side of enterprise*. New York: McGraw-Hill, inc
- Mullern, T., & Stein, J. (1999). *Övertygandets ledarskap*. Lund: Studentlitteratur
- Neuman, L. W. (1994). *Social research methods*. Massachusetts: Allyn and Bacon
- Reddin, W. J. (1993). *Effektiv ledning*. Malmö: Team Offset.
- Sandberg, E. (1999). "Att kartlägga sociala processer i organisationer". I Linden, J., Westlander, G., & Karlsson, G. (1999). *Kvalitativa metoder i arbetslivsforskning*. Uppsala: TK i Uppsala AB.
- Sandberg, J., & Targama, A. (1998). *Ledning och förståelse*. Lund: Studentlitteratur
- Sandberg, Å. (1991). *Ledning för alla?* Solna: Tryckindustri
- Schein, E. (1985). *Organizational culture and leadership*. San Fransisco: Jossey-Bass.
- Shin, S., & Kleiner, B. H. (2003). *How to manage unpaid volunteers in organizations*. Managment Research News: vol 26, s. 63-71.
- Söderström, M. (1991). "Ledarskap och utveckling av ledningskompetens". I Lind, R. (2002). *Ledning av företag och förvaltningar*. Stockholm: SNS Förlag
- Thurén, T. (1997). *Källkritik*. Stockholm: Liber AB
- Trost, J. (1993). *Kvalitativa intervjuer*. Lund: Studentlitteratur
- Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. New York: Wiley
- Yukl, G. (2002). *Leadership in organizations*. New Jersey: Prentice Hall

Bilagor

Bilaga 1

Intervjuguide

* Bakgrundsinformation; tidigare ledarerfarenheter inom ideella organisationer, ålder, ledarskapsutbildning samt vad den nuvarande befattningen innebär?

Ledarskapssyn

- *Hur skulle du definiera ledarskap? – Ser du någon skillnad i begreppen chef/ledare?
- *Vad anser du vara ett gott ledarskap?
- *Kan du ge exempel på ett förlegat ledarskap?
- *Vad kännetecknar en person som du anser lämplig som ledare?
- *Vad motiverar dig i ditt arbete?
- *Finns det skillnader i ditt sätt att leda beroende på person eller uppgift? – Vilka?
- *Hur ser du på dig själv som ledare?
- *Finns det en förutsättningsmässig skillnad i ledandet mellan de båda organisationerna?
- *Vad innebär ett indirekt respektive direkt ledande av medarbetaren?
- * Upplever du att det indirekta ledarskapet skiljer sig mellan de båda org?
- *Vid ledande av ideella medarbetare finns det något särskilt man bör ta i beaktande.

Synen på medarbetaren

- *Vad tror du dina medarbetare ser som dina styrkor i arbetet?
- *Vad tror du dina medarbetare tycker du bör bli bättre på?
- *Hur arbetar du för att motivera dina medarbetare?
- *Finns det belöningsmässiga skillnader mellan de båda organisationerna?
- *Finns det någon skillnad i hur du förhåller dig till medarbetarna idag, mot hur du förhöll dig till dina medarbetare i din ideella organisation?

*Upplever du att medarbetarna legitimerar olika former av ledarskap mellan de olika organisationerna?

*Hur legitimerade du din makt i den ideella organisationen respektive professionella? - fanns det några verktyg du kunde använda då som du inte kan göra idag?

*Anser du att kraven på individuellt ansvar och befogenheter från medarbetarnas sida skiljer sig mellan de olika organisationerna?

*Vad är det som engagerar dina medarbetare till att göra ett bra jobb?

Ledarens syn på sig själv

*Vad anser du vara dina styrkor i arbetet?

*Vilka svagheter anser du att du har i arbetet?

* Upplever du att det finns några skillnader mellan det ledarskap du bedriver idag gentemot tidigare, i så fall hur? Vad tror du kan vara anledningen?

*Anser du att det finns några skillnader i ledarskapet mellan ledare som har en ideell bakgrund och de som inte har det?

*Upplever du att du kan dra nytta av dina tidigare ledareerfarenheter? I sådana fall hur?

*Hur anser du att ideella ledareerfarenheter kan vara till nytta för den offentliga och privata sektorn?

*Hur tror du att ideella ledareerfarenheter värderas av arbetsgivare?

*Upplevde du att arbetsgivaren hade särskilda förväntningar på dig som ledare, i och med din bakgrund?

Bilaga 2

Annons

Intervjupersoner för forskning kring "ideellt ledarskap" sökes!

I samband med forskning om "Ideellt ledarskap", dess relation och likheter med professionellt ledarskap, som bedrivs vid Lunds Universitet söker vi nu lämpliga intervjupersoner. Vi söker en person med ledarerfarenhet från en ideell organisation, men som i nuläget innehar en ledare eller chefsposition inom den offentliga eller privata sektorn. Personen bör av praktiska skäl arbeta i Sverige. Känner du dig träffad, eller känner du någon som passar in på beskrivningen? Hör i sådana fall av er till oss för ytterligare information.

Bilaga 3

Brev

Hej! Detta mejl går ut till personer som visat intresse för vår forskning, eller som vi blivit hänvisade till.

Om ni inte hört av er till oss, kan det bero på att vi fått en rekommendation att ta kontakt med er genom att vi tagit emot tips på tänkbara intervjupersoner. Vår forskning rör sig inom det arbetslivspedagogiska forskningsområdet och vår fokus ligger på det abstrakta begreppet ledarskapsutveckling. Den forskning vi genomför kommer sedermera att ligga till grund för vår kandidatuppsats vid Lund Universitet och förhoppningsvis vara en utgångspunkt för vidare undersökningar (kommande magisteruppsatser).

För närvarande finns det mycket lite forskning kring ideella organisationer i allmänhet och ledarskap i synnerhet. Vi intresserar oss för att öka kunskapen kring vilka gemensamma nämnare och skillnader som finns mellan det ideella ledarskapet och ett mer traditionellt ledarskap. När det talas om ledarskap tänker man främst på ledarskap/chefskap som bedrivs inom den privata och offentliga sektorn, denna bild hoppas vi kunna bredda.

Vad vi söker är personer som har erfarenhet av ledarskap i ideella organisationer men som för tillfället arbetar som ledare inom den privata eller offentliga sektorn. Vi vill intervjua personerna kring deras erfarenheter, perspektiv och åsikter om olika frågor som är relevanta för vårt forskningsområde. Undersökningen är naturligtvis anonym för dem som önskar.

Det vi i ett första skede behöver, är en kort beskrivning av er bakgrund. Dels erfarenheter från ideella organisationer men också vad er nuvarande ledarskapsfunktion innebär. Därefter kommer vi att genomföra en informell intervju som tidsmässigt kommer att röra sig om ca en timme. Bor ni i närheten av Lund, Halmstad, Växjö eller i viss mån Stockholm genomför vi helst en vanlig intervju. Annars kan vi, om det går bra för er, tänka oss att genomföra en telefonintervju. Därefter är det upp till er som intervjupersoner att avgöra hur mycket tid ni vill bidra med. Det är möjligt att vi kommer att vilja ställa följdfrågor om intressanta åsikter framkommit under den första intervjun. I dylika fall är det som sagt upp till er som intervjupersoner att avgöra huruvida ni vill ställa upp på detta.

Vi hoppas ni tycker ämnet är intressant och att ni känner er manade att vara en del av vårt nydanande forskningsarbete! Skulle det vara så att ni inte vill ställa upp tackar vi ändå för visat intresse. Vet ni någon annan som skulle kunna vara intresserad eller passar in på våra kriterier är vi tacksamma om ni vidareförmedlar detta brev till dem.

Lund 2003-11-06

Dan Sivnert och Magnus Thomann