

# Frivilligt ledarskap: Ett privilegium med ansvar

---

*En analys av ledarskap och dess relation  
till framgång inom Rädda Barnen*

Ludvig Lindberg och Sofia Tinglöv

---

Handledare  
Maria Löfgren Martinsson



## Abstract

Arbetets art:	Kandidatuppsats inom arbetslivspedagogik
Sidantal:	51
Titel:	Frivilligt ledarskap: Ett privilegium med ansvar
Författare:	Ludvig Lindberg och Sofia Tinglöv
Handledare:	Maria Löfgren Martinsson
Datum:	2012-05-25
Sammanfattning:	<p>Uppsatsen syftar till att skapa en förståelse för ledarskap inom tre av Rädda Barnens mest framgångsrika lokalföreningar i Skåne, samt till att analysera en relation mellan ledarskapet och framgång.</p> <p>Studien är genomförd med en kvalitativ metod, där djupintervjuer med fem av lokalföreningarnas ledare har fått ligga till grund för det empiriska materialet. Vid intervjuerna har fokus legat på respektive ledares egen uppfattning om ledarskap och framgång inom lokalföreningen.</p> <p>Resultat och analys visar på vikten av att ledarskapet bedrivs av flera personer och att det bygger på förtroende, trygghet och tillit. Det visar också på betydelsen av struktur, organisering, förmågan till ett helhetstänk samt värdet av egenmakt, självbestämmande och ansvar.</p> <p>Avslutningsvis diskuterar vi hur dessa perspektiv på ledarskap kan interagera på ett sätt som skulle kunna bidra till framgång.</p>
Nyckelord:	Folkrörelse, ideell sektor, ideell verksamhet, framgång, ledarskap, trust leadership, shared leadership, uppgifts- och strukturorienterat ledarskap, empowerment.

# Innehåll

Förord .....	1
1. Inledning.....	2
1.1 <i>Intressen som format uppsatsen</i> .....	2
1.2 <i>Syfte</i> .....	3
1.3 <i>Avgränsningar</i> .....	3
1.4 <i>Pedagogisk relevans</i> .....	3
1.5 <i>Disposition</i> .....	4
2. Detta är Rädda Barnen .....	5
2.1 <i>Filosofi</i> .....	5
2.2 <i>Organisation</i> .....	5
2.3 <i>Lokalföreningarnas arbete</i> .....	6
3. Metod .....	7
3.1 <i>Utgångspunkter</i> .....	7
Kunskapssyn och förståelse .....	7
Metodologi: en abduktiv forskningsansats .....	8
Den kvalitativa intervjun .....	9
En kvalitativ metod.....	9
3.2 <i>Genomförande</i> .....	10
Empiriskt urval .....	10
Tematisering och utformning av intervjuguide .....	11
Genomförande av intervjun .....	11
Bearbetning av bildad data .....	12
3.3 <i>Metoddiskussion</i> .....	12
Kvalitetsaspekter .....	12
Etiska ställningstaganden .....	13
Källkritik.....	14
Ett självkritiskt resonemang .....	15
4. Teoretisk referensram .....	16
4.1 <i>Folkrörelsen: Ett avsmalnat perspektiv på ideell sektor</i> .....	16
Ett honnörsord utan vedertagen definition .....	16
Folkrörelsens samhälleliga och organisatoriska kontext.....	17
Positionering av folkrörelsen.....	18
4.2 <i>Folkrörelse och framgång</i> .....	19
Begreppet framgång .....	19
Hur når en folkrörelse framgång?.....	19

4.3 Ledarskap.....	21
Ledarskap som intern process: Att vara ledare.....	21
Ledarskap som extern process: Att bedriva ledarskap .....	23
5. Resultat.....	26
5.1 Bakgrund.....	26
Personerna .....	26
Lokalföreningarna .....	27
5.2 Ledarskap inom lokalföreningen .....	28
Ledarskapets interna processer: Att vara ledare .....	28
Ledarskapets externa processer: Att bedriva ledarskap.....	30
5.3 Framgång inom lokalföreningen .....	32
6. Teoretisk fördjupning.....	34
6.1 Förtroende, tillit och trygghet .....	34
6.2 Struktur, organisering och helhetstänk.....	35
6.3 Delat ledarskap.....	35
6.4 Egenmakt, självbestämmande och ansvar .....	36
7. Analys.....	38
7.1 Förtroende, tillit och trygghet .....	38
7.2 Struktur, organisering och helhetstänk.....	39
7.3 Delat ledarskap.....	40
7.4 Egenmakt, självbestämmande och ansvar .....	41
8. Diskussion .....	44
8.1 En integrerad modell .....	44
8.2 Uppmärksammade mönster .....	47
8.3 Avslutande reflektioner.....	47
9. Referenser .....	49
Bilaga 1: Intervjuguide.....	a
Bilaga 2: Missivbrev 1 .....	e
Bilaga 3: Missivbrev 2.....	f
Bilaga 4: Mail för godkännande av resultatsammanställning .....	g

## Förord

Att skriva uppsatsens förord är något som vi under arbetet många gånger längtat efter. Förordet är förknippat med en färdig uppsats, långt bort från referenslistor och akademiska formuleringar. När vi nu sitter med detta blanka ark framför oss, visar det sig dock att vårt personliga språk inte längre finns så nära hands. Vi verkar idag föredra ordet "fördelaktigt" framför "gött", "polylog" framför "ömsesidig" och "anglosaxisk" framför "engelsk och amerikansk". Jobbigt.

Därför tänker vi inte på något långdraget sätt sammanfatta denna uppsatsprocess (som varit lärorik, utmanande, omväxlande och inte minst rolig). Istället vill vi använda dessa rader till att rikta ett tack till de personer som gjort denna uppsats möjlig.

Vi vill först och främst varmt tacka alla de inspirerande ledare inom Rädda Barnen som vi fått chansen att träffa. Ni har kastat ett ljus över ett för oss tidigare utforskat område och era bidrag har varit väldigt givande. Uppskattning riktas också till Mikael Sandgren, regionchef på Rädda Barnen Syd. Tack för att du gjorde detta samarbete möjligt!

Vår handledare Maria Löfgren Martinsson är också värd ett stort tack. Du har genom hela processen varit flexibel, närvarande och kommit med givande kommentarer. Ett stort tack också till Carin Ritter för insatsen som testrespondent.

Avslutningsvis vill vi tacka varandra, och våra nära och kära för feedback och energigivande avbrott. Särskilt vill vi uppmärksamma Elin Sandh. Du har onekligen bidragit med en dos verklighetsförankring i tvivelaktiga stunder.

Trevlig läsning!

*Sofia och Ludvig*  
Lund, 2012-05-23

# 1. Inledning

Sverige har genom tiderna mer eller mindre profilerat sig som det land där folkrörelsen har sitt ursprung och det ideella engagemanget växer fortfarande i hög hastighet. Christer Leopold (2006) berättar att 2,6 miljoner av svenskarna idag är aktiva i någon form av ideell verksamhet. Denna siffra motsvarar 300 000 heltidstjänster och 480 miljoner timmars obetalt arbete. Ur en ekonomisk aspekt innebär detta en summa av 70 miljarder kronor (s.15). Sveningsson och Alvesson (2010) diskuterar att ledarskap idag ses som ett fenomen snarare än ett forskningsämne. Intresset för ledare och ledarskap är närmast omåttligt populärt och det är inte mycket som överträffar ledarskap då man talar om organisationers utveckling och framgång.

Hur kan det då, med tanke på dessa två minst sagt populära områden, komma sig att forskningen om ledarskap inom folkrörelser i en svensk kontext är så begränsad? Nygren, Mellberg och Kågerman (2010) förklarar att ordet ledare förr associerades med en auktoritär person som sätter sig på andra och som inte visar särskilt mycket hänsyn och förståelse för omgivningen. Författarna tolkar det som att det skulle kunna vara med anledning av det som diskussionen om ledarskap inom organisationers frivilligsidor så länge nedvärderats och tystats ned. Vi antar, i linje med dem, att det förmodligen är den starka demokratiska prägel som råder inom folkrörelser som gör att frågan än idag så sällan behandlas. Men det måste ju även inom folkrörelser vara så att det finns någon eller några personer som kämpar mer än andra för att driva verksamheten framåt? Och det är ju säkert någon som genom ett entusiasmerande och kreativt sätt att vara inspirerar andra att vilja bära den idé som utgör verksamhetens fundament? Hur yttrar sig egentligen ledarskap i ett organisatoriskt sammanhang grundat på frivilligarbete? Det var dessa frågor som väckte den nyfikenhet som uppsatsen åsyftar att landa i.

## 1.1 *Intressen som format uppsatsen*

Frivilligarbete är något som på ett personligt plan intresserar oss båda och ganska tidigt bestämde vi oss för att en uppsats riktad emot detta skulle vara en unik möjlighet att få en närmare inblick i hur arbete fungerar i en sådan typ av organisation. Med anledning av det formulerade vi ihop ett brev vilket vi hoppades skulle locka någon spännande organisation att vilja samarbeta med oss. Det visade sig att vi skulle ha tur. Strax därefter hörde flera organisationer av sig, av vilka vi tyckte Rädda Barnen verkade vara den mest intressanta. Det har från första början varit viktigt för oss att inte bara utgå från våra egna och universitets intressen, utan att även organisationen ska se ett värde i vår studie. Efter initialt samtal med regionchefen på Rädda Barnens regionkontor i Malmö dök en rad tankar om fördjupningsområden upp<sup>1</sup>. Snart insåg vi att det var nödvändigt att strukturera upp våra idéer och bestämde oss därför för att utgå från de så kallade framgångsfaktorer som presenteras i Rädda Barnens vägledningsmaterial ”Kompassen 2008”. Det var den framgångsfaktor som beskriver att ”*Rädda Barnen behöver ha ett visionärt, tydligt och samspelt ledarskap inom alla delar av organisationen (...) både anställda och frivilliga*” som fick tankarna att spinna kring

---

<sup>1</sup> Samtal med regionchefen på Rädda Barnen Syd 2012-02-10.

ovan nämnda frågeställningar om ledarskap<sup>2</sup>. Efter ytterligare samtal med regionchefen visade det sig att även han upplevde ett intresse i djupare insikt kring just det ämnet.

Något annat som blev föremål för diskussion var anledningen till varför vissa av Rädda Barnens lokalföreningar, det vill säga den del av verksamheten där frivilligarbetet bedrivs på kommunal nivå, är så mycket mer framgångsrika än andra. Med framgångsrika avses då de lokalföreningar som bedriver ett arbete som har en direkt och utbredd påverkan på den lokala kontexten och kommunen. Vad kan det vara som ligger bakom den relativt markanta åtskillnaden mellan de olika lokalföreningarna runt om i Sverige? Vilka processer styr egentligen om en folkrörelse når framgång eller inte?

## **1.2 Syfte**

Med bakgrund i diskussionerna ovan växte vårt syfte med uppsatsen fram. I stöd av teori och empiri vill vi;

”analysera och förstå ledarskapet inom tre av Rädda Barnens mest framgångsrika lokalföreningar i Skåne, samt analysera vilken relation som skulle kunna finnas mellan ledarskapet och framgången”.

För att kunna uppnå vårt syfte insåg vi snart att det var nödvändigt att få djupare insikt i det sammanhang i vilket Rädda Barnens lokalföreningar befinner sig. Således växte ett andra syfte fram vilket avser att;

”förstå innebörden av begreppet ’folkrörelse’, dess kontext samt vad som driver en folkrörelse till framgång”.

Vi vill vara noga med att poängtera att strävan efter att förstå folkrörelsen och dess kontext endast verkar som en bakgrundsförståelse. Detta sekundära syfte kommer alltså inte ligga till grund för analys. Viktigt att förtydliga är också att ansatsen i att analysera och förstå ledarskap är primär, samt att analysen av relationen ledarskap och framgång verkar som en förlängning.

## **1.3 Avgränsningar**

På grund av uppsatsens omfång och tidsramar har vi gjort ett antal avgränsningar. Av dessa innebär den huvudsakliga att ledarskap och framgång kommer studeras inom *tre* av Skånes mest framgångsrika lokalföreningar, vilket också framgår av syftesformuleringen. Vi har även gjort ett par mer specifika ställningstaganden. Vi kommer (1) studera ledarskap och framgång utifrån ledarnas perspektiv och kommer således inte inkludera lokalföreningarnas övriga medlemmar och (2) anta ett ”här-och-nu-perspektiv”. Vetskap om ledarnas tidigare erfarenhet av ledarskap och hur pass framgångsrik lokalföreningen varit historiskt sett är följaktligen inte av intresse för uppsatsen. Inbegrips gör inte heller mer djupgående beteendevetenskapliga synsätt så som till exempel det kulturella och det genusfokuserade.

## **1.4 Pedagogisk relevans**

Inom vår arbetslivspedagogiska utbildning ligger fokus på att behandla lärande, utveckling och ledarskap inom olika organisatoriska kontexter. Vi har bedrivit tema- och projektarbeten hämtade ur privat och offentlig verksamhet, och vi har utgått från perspektiv på allt ifrån individ till kultur. Den del av arbetslivet som inte är vinstdrivande, det vill säga hela det omfång av ideella verksamheter som går att finna i samhället, anser vi dock ofta glöms bort. Vi ser således en pedagogisk betydelse i att

---

<sup>2</sup> En presentation av organisationen samt hur anställda och frivilliga samspelar följer under avsnitt 2.2.

fördjupa oss närmare i ideella verksamheter, och i detta fall en folkrörelse, ledarskaps- och framgångsprocesser. Då vi som nämnt ovan har ett personligt intresse i den typen av verksamheter kan kunskapen denna uppsats för med sig förhoppningsvis även verka av värde i vårt kommande yrkesliv.

### ***1.5 Disposition***

Efter detta inledande kapitel introducerar vi Rädda Barnen i syfte att låta läsaren lära känna organisationen. Därefter följer ett metodkapitel som huvudsakligen innehåller en beskrivning av hur vi gått tillväga vid bildande av data och på vilket sätt vi arbetat med relationen teori, empiri och analys. Vi presenterar därpå en teoretisk referensram, vars teorier om ledarskap och framgång inom folkrörelser legat till grund för den empiriska studien och analysen. I kapitlet återfinns även ett avsnitt som behandlar folkrörelsen och dess kontext. Detta avsnitts enda syfte är att skapa en bakgrundsförståelse och de teorier som presenteras kommer således inte återkomma i analys och diskussion. I nästkommande kapitel redovisar vi de resultat som framkom vid studien och därefter problematiseras ett antal fokusområden för teoretisk fördjupning, vilka identifierats med utgångspunkt i resultatet. Sedan följer en analys av hur bearbetad data står i relation till valda teoretiska fokusområden, samt hur de båda samspelar med teorierna i referensramen. Avslutningsvis bedriver vi en diskussion där vi lyfter upp de mönster och reflektioner som uppkommit vid analysarbetet, samt där vi reflekterar över vidare forskningsområden och våra bidrag med uppsatsen.



## **2. Detta är Rädda Barnen**

Avsikten med detta kapitel är att läsaren ska få bekanta sig närmare med Rädda Barnen. Här blir tydligt hur lokalföreningarna står i förhållande till resten av organisationen. Vi kommer även presentera organisationens filosofi och lokalföreningarnas arbetsätt. Bortsett från då annat anges, är samtlig information nedan hämtad ifrån Rädda Barnens vägledningsmaterial ”Kompassen 2008”.

### **2.1 Filosofi**

Rädda Barnen är en demokratisk, partipolitiskt och religiöst obunden folkrörelse som kämpar för barns rättigheter i Sverige och i världen. Inspirerade av engelska Save the Children grundades Rädda Barnen i Sverige år 1919. Rädda Barnens vision är en värld där Barnkonventionen är förverkligad och alla barns rättigheter är tillgodosedda. Det är en värld som respekterar och värdesätter varje barn, som lyssnar till och lär av barn och som ger dem framtidstro och möjligheter. Rädda Barnen vill väcka opinion och stödja barn i Sverige och resten av världen. Arbetet är inriktat på att påverka och förändra samhället och syftar i första hand till varaktiga förbättringar för de barn som har det svårast. Rädda Barnen arbetar tillsammans med barn och unga samt med andra aktörer som kan påverka barns villkor och understryker föräldrars, andra vårdnadshavares och myndigheters ansvar. Rädda Barnens värdegrund utgår från FN:s deklaration om de mänskliga rättigheterna och konventionen om barnets rättigheter och bygger på övertygelsen att alla människor har lika värde, barn har särskilda rättigheter och att alla har ett ansvar, men att stater har bindande skyldigheter. Att Rädda Barnen arbetar i enlighet med dessa värderingar kallar de för att de utgår från ett rättighetsperspektiv.

### **2.2 Organisation**

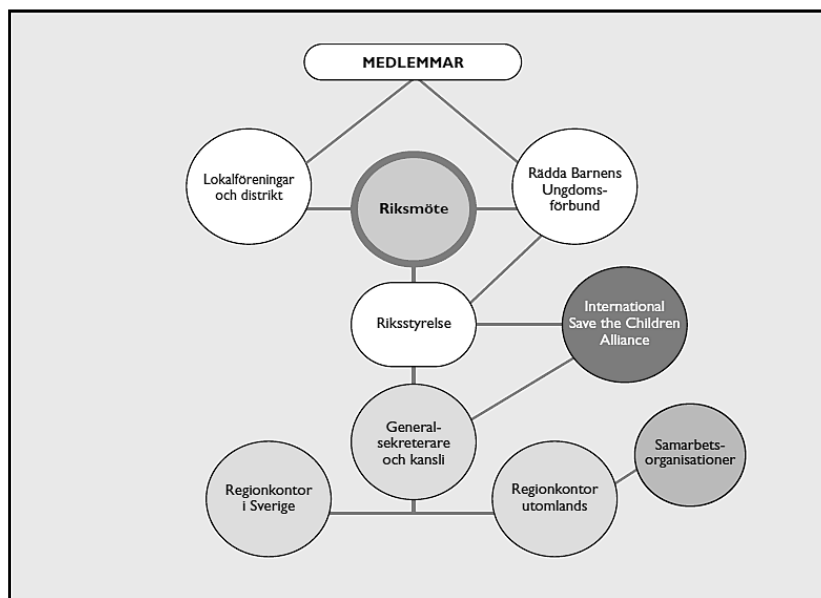
Rädda Barnen Sverige är en medlemsorganisation bestående av 86 000 medlemmar. Lokalföreningar finns i nästan alla Sveriges kommuner och de är sammanslutna i geografiska distrikt. I lokalföreningar och distrikt arbetar frivilliga för barns rättigheter på den egna orten och stödjer samtidigt Rädda Barnens verksamhet utomlands med ekonomiska bidrag. 2003 bildades Rädda Barnens ungdomsförbund, där barn och unga själva arbetar för sina och andra barns rättigheter. Lokalföreningarna, distrikten och Rädda Barnens ungdomsförbund grundar sig helt och hållet på frivilligarbete. Respektive förening är självständig och har således sin egen styrelse och sitt eget årsmöte<sup>3</sup>.

Distrikten och Rädda Barnens ungdomsförbund utser vartannat år representanter till Rädda Barnens riksmöte, som väljer riksstyrelse och fattar beslut om viktiga policyfrågor. Riksmötet är Rädda Barnens högsta beslutande organ. Vartannat år hålls verksamhetskonferens för att diskutera och följa upp besluten. Riksstyrelsen har det övergripande ansvaret under tiden mellan riksmötena och leder, utvecklar, stödjer och samordnar verksamheten. Generalsekreteraren med kansliorganisation ansvarar för att den dagliga verksamheten genomförs i överensstämmelse med riksmötets och riksstyrelsens beslut. Vid Rädda Barnens riksförbund arbetar anställda med att driva barnrättsfrågor på nationella och internationella arenor samt med att se till att det finns ekonomiska och personella resurser att göra detta. Riksförbundet har regionkontor i

---

<sup>3</sup> Framkom under samtal med regionchefen på Rädda Barnen Syd 2012-02-10.

Sverige och utomlands, vilka i sin tur har till uppgift att stödja den lokala verksamheten som drivs av frivilliga eller samarbetsorganisationer. Rädda Barnen är en del av International Save the Children Alliance; en internationell rörelse för barnets rättigheter.



Figur 1. Rädda Barnens organisationsschema.

### 2.3 Lokalföreningarnas arbete

Inom lokalföreningarna bedrivs en stor variation projekt och vad man engagerat sig närmre inom skiljer sig en hel del mellan lokalföreningarna. En del projekt är framtagna av Rädda Barnens riksförbund och återfinns inom flera lokalföreningar. Många gånger bedrivs dock projekt som är unika för den egna lokalföreningen<sup>4</sup>. Exempel på projekt som bedrivs i flera lokalföreningar runt om i Sverige är flyktingarbete, förebyggande av barnfattigdom, samtalsgrupper för ungdomar, projekt som åsyftar att bidra till en skola där alla barn har lika möjligheter och där alla känner sig trygga, krisgrupper och politiska påverkansgrupper<sup>5</sup>. Det ovan nämnda rättviseperspektivet innebär i praktisk handling bland annat att Rädda Barnen utgår från Barnkonventionen när de argumenterar och driver frågor, samt att de ger barn och unga möjlighet att vara med och beskriva problem och föreslå lösningar. Det handlar exempelvis också om att man inte nöjer sig med att hjälpa enskilda barn för stunden utan angriper orsakerna till problemen så att förbättringarna blir bestående och kommer alla barn till godo. Nödvändigt för Rädda Barnen är att ständigt uppdatera sig om läget, lära av erfarenheter/utvärderingar och vara beredda att ompröva och anpassa arbetsmetoder. De fyra metoder Rädda Barnen huvudsakligen arbetar med är faktainsamling och analys, direkta insatser för barn, kunskapsförmedling och kompetensutveckling samt påverkansarbete. De olika arbetsmetoderna kan ofta bygga på varandra och kombineras för att bästa resultat ska uppnås.

<sup>4</sup> Framkom under samtal med regionchef på Rädda barnen Syd, 2012-02-10.

<sup>5</sup> Rädda Barnen (2012). *Ge av din tid*. Tillgänglig: [http://medlemsportal.rb.se/Engagera\\_dig/Ge-av-din-tid/](http://medlemsportal.rb.se/Engagera_dig/Ge-av-din-tid/) [2012-05-21]

## 3. Metod

Detta kapitel syftar huvudsakligen till att ge läsaren förståelse i hur vi gått tillväga vid bildande av data och på vilket sätt vi arbetat med relationen teori, empiri och analys. Kapitlet ger även en inblick i vilka utgångspunkter som legat till grund för uppsatsen samt hur vi gått tillväga för att upprätthålla kvalitet och ett etiskt förhållningssätt. Kapitlet avslutas med en kritisk reflektion där vi tar upp metodens eventuella brister.

### 3.1 Utgångspunkter

Nedan presenteras vår kunskapssyn och vilken förförståelse som präglat uppsatsen, vilken metodologisk ansats vi utgått från samt en beskrivning av den kvalitativa metoden och intervjun. Kortare diskussioner återfinns inom varje stycke.

#### Kunskapssyn och förförståelse

Hyldegaard (2008) förklarar att samhällsvetenskapen och naturvetenskapen alltid stått i ett klassiskt motsatsförhållande till varandra. Till skillnad från naturvetenskapens strävan efter att förklara fenomen, vill man inom samhällsvetenskapen istället tolka, förstå och förmedla fenomen och förhållanden. Hyldegaard beskriver att en sådan strävan utgår från det som kallas ett hermeneutiskt perspektiv. En hermeneutiker letar efter betydelsen i människors uttryck och idealet är inlevelse. Med anledning av det är kunskapen och tankeprodukten alltid ett resultat av forskarens eller författarens inre och den kontext denne lever i. Fejes och Thornberg (2009) beskriver att det finns tre olika riktningar inom hermeneutiken och att den vidaste kallas för ”den allmänna tolkningsläran”. Inom denna riktning tolkar forskaren genom att sätta delar av texter i relation till helheten. En tolkning är inte rimlig om delar av ett empiriskt material motsäger det som helheten förmedlar. Patel och Davidson (2003) beskriver att den hermeneutiske forskaren regelbundet växlar mellan del och helhet och på så sätt ställer olika typer av förståelse emot varandra. Författarna beskriver också något som kallas den hermeneutiska spiralen vilken symboliserar att det inte finns någon bestämd början eller något givet slut för tolkningarna. Helheten ses som något som ”lever och utvecklas” genom att pendla mellan del och helhet, subjekt och objekt, förförståelse och förväntningar och så vidare.

Vi har inte åsyftat att skriva en helt igenom hermeneutisk uppsats – vi upplever det omöjligt för oss att garantera ett ensidigt förhållningssätt då vi tror detta kräver en hel del ytterligare erfarenhet inom uppsatsskrivande. Däremot vill vi ändå förklara vår kunskapssyn som hermeneutiskt lagd då den är tolkande och förståelseinriktad. Vi har i arbetet med uppsatsen med andra ord låtit oss inspireras av hermeneutikens grundläggande tankegångar men inte tillämpat någon specifik metod eller teori inom denna. I linje med den hermeneutiska tolkningsläran är vi av uppfattningen att vår subjektivitet är ofrånkomlig. Även om vi ”till synes” återger teori och empiri utefter vad andra sagt och kommit fram till spelar vår förförståelse - det vill säga våra egna erfarenheter, intressen, uppfattningar och förväntningar - alltid roll för vad vi väljer att skildra. Gadamer (2004) ger oss stöd i vårt resonemang då han menar att förutfattade meningar är oundvikliga och kan spela en positiv, och avgränsande, roll i tolkningsarbetet.

Innan den empiriska studien skapade vi en teoretisk referensram. Referensramen innehåller teorier om folkrörelsen och dess kontext, framgång inom folkrörelser samt

grundläggande ledarskapsteorier<sup>6</sup>. Vi skapade oss därmed också en uppfattning kring vad bra, och mindre bra ledarskap innebär och huruvida det är av betydelse för organisationers framgång. Att vi dessutom tidigare har bedrivit studier inom ledarskap- och chefskap kan också ha påverkan på tolkningarna. Den uppfattning vi bär med oss från dessa studier är att ledarskap är av framstående roll för verksamheters utveckling och framgång. Mer konkret har vi en generell syn på ledaren som kulturbärande och att denne ofta har en både direkt och indirekt påverkan på medarbetarna, och därmed deras motivation och engagemang i att bedriva ett bra och framåtsträvande arbete. Detta antar vi i sin tur leder till framgång.

Sammanfattningsvis kan sägas att vi haft som mål att hålla ett öppet sinne och att med nyfikenhet och lyhördhet möta teori och empiri, samtidigt som vi velat hålla vår egen förståelse i medvetande. Vår ansats har gått ut på att pendla mellan subjektets - vår egen - synvinkel, och objektens - respondenternas - synvinklar för att på så sätt skapa en så fullständig förståelse som möjligt. Då vi genom inlevelse försökt inta objektets synvinkel har detta gjorts med en medvetenhet om att vi fortfarande innehaft en subjektiv ställning.

### **Metodologi: en abduktiv forskningsansats**

Fejes och Thornberg förklarar att begreppet ”metodologi” beskriver på vilket sätt en forskare gått tillväga för att upprätthålla kunskap samt hur denne väljer att arbeta med relationen teori och empiri. Författarna menar att ett centralt ställningstagande för varje forskare är huruvida studien ska vara deduktiv, induktiv eller abduktiv (2009). Vi har i den här uppsatsen valt att utgå från ett abduktivt förhållningssätt vilket innebär att vi inte genomgående utgått från samma logik, utan att vi växlat mellan deduktion och induktion. Alvesson och Sköldberg (2008) förklarar begreppet abduktion på ett tydligt sätt:

”Abduktionen utgår från empiriska fakta liksom induktionen, men avvisar inte teoretiska fakta och ligger i så motto närmare deduktionen. Analysen av empirin kan t ex mycket väl kombineras med, eller förgripas av, studier av tidigare teori i litteraturen: inte som mekanisk applicering på enskilda fall, utan som inspirationskälla för upptäckt av mönster som ger förståelse.”

(Alvesson & Sköldberg, 2008: s. 56)

Fördelen med den abduktiva ansatsen menar Patel och Davidson är att forskaren inte blir låst att strikt hålla sig till en och samma ansats. Vidare beskriver de att riskerna med densamma är att alla forskare är färgade av sina erfarenheter och tidigare forskning vilket resulterar i att ett forskningsarbete aldrig startar förutsättningslöst. De menar att det finns en risk att ”*forskaren (omedvetet) väljer studieobjektet utifrån tidigare erfarenhet och dessutom formulerar en hypotetisk teori som utesluter andra alternativa tolkningar*” (2003: s. 24).

Vi påbörjade vårt arbete med uppsatsen på ett induktivt sätt, då vi med hjälp av dokumentation och personliga möten med regionchefen fick lära känna Rädda Barnen som organisation. Vidare bildade vi oss som nämnt bakgrundskunskap om folkrörelser, framgång inom folkrörelser och ledarskap på ett deduktivt sätt, det vill säga genom litterära studier.<sup>7</sup> Vi gick sedan vidare med en empirisk studie, och arbetade således

---

<sup>6</sup> Se kapitel 4.

<sup>7</sup> Se kapitel 4.

återigen induktivt<sup>8</sup>. De resultat empirin gav fick sedan ligga till grund för ytterligare en deduktiv ansats; en teoretisk fördjupning. Vi har alltså i vår strävan efter förståelse valt att pendla mellan teori och empiri, vilket skett i linje med vår hermeneutikinspirerade kunskapssyn. Fejes och Thornberg beskriver att den ovan nämnda hermeneutiska spiralen bygger på just en sådan dialektik, eller en pendling, mellan teori och empiri. För varje pendling gräver sig spiralen längre ned och fördjupar tolkningen (2009).

## Den kvalitativa intervjun

Den metod vi valt för bildande av kvalitativa data är *intervjun*. En intervju kan enligt Kvale (1996) förklaras som ett utbyte av synsätt mellan två eller flera personer rörande ett ämne som är av gemensamt intresse. Renck och Starrin (1996) för ett liknande resonemang då de förklarar att varje intervju är en unik social interaktion som innefattar en förhandling av sociala roller och referensramar mellan i första hand främlingar. Intervjun som redskap är flexibel, och kan utvidga såväl som inskränka samtalet och de data som samlas in, helt beroende på hur det används. Språket bör vara neutralt och öppet, vilket ska underlätta möjligheten att förstå alternativa synsätt som man som intervjuare från början inte räknat med. Intervjuaren måste alltså vara uppmärksam och vaksam på ny information och fantasirik i sitt utförande. Den kvalitativa intervjun bör vidare sätta fokus på specifika teman och frågeställningar; dock utan att bli för strukturerad och i förväg planerad i sin utformning. Kvale förklarar att en användbar metod för genomförande utav en kvalitativ intervju är den som kallas för semistrukturerad. Denna intervjutyp har som syfte att skapa en bild av respondentens beskrivning av omgivningen och omvärlden för att kunna tolka betydelsen av ett formulerat problem (1996). Cohen et al. berättar vidare att själva semistrukturen är en förklaring på att de frågor som ska ställas i förväg tematiserats och formulerats (2007).

Valet att använda oss av kvalitativa intervjuer motiveras inte minst genom att vårt syfte med uppsatsen handlar om att analysera och förstå, snarare än att förklara och jämföra. En annan anledning är att vi efter diskussioner kring vårt syfte insåg att vi ville utgå ifrån subjektiva uppfattningar hos de individer vi möter. Vi tror att den kvalitativa och semistrukturerade intervjun borgat för djupare svar och mer ingående samtal med våra respondenter eftersom dess öppna frågor lett till ett öppet och tillåtande klimat. Vi föreställer oss att den semistrukturerade intervjun gett oss handlingsutrymme, utan att likt en helt ostrukturerad intervju göra den data som bildats alltför spretig i relation till det syfte vi ämnat uppnå.

## En kvalitativ metod

Begreppet ”metod” står för det tillvägagångssätt en forskare valt vid bildande av empirisk data. Vi vill förtydliga att vi i kontrast till den vanliga benämningen datainsamling, kommer använda begreppet ”databildning”. Detta på grund av att vi inte är av övertygelsen att data finns där ute som en produkt färdig att ”samla in” utan att materialet snarare på ett eller annat sätt är tolkat, och därmed bildat, av oss. Insamling är emellertid det begrepp som används i litteraturen, så då vi återger denna kommer vi göra likadant<sup>9</sup>.

Fokus för kvalitativ metod och analys riktas i enlighet med den hermeneutiska traditionen mot att *förstå* det som analyseras. I motsats till kvalitativ metod står

---

<sup>8</sup> Se avsnitt 3.2.

<sup>9</sup> Exempelvis Cohen et. al (2007) och Patel och Davidsson (2003).

kvantitativ, vilken istället vill förklara och generalisera fenomen och förhållanden (Hyldegaard, 2008). Widerberg (2002) uttrycker att *”det som gör den kvalitativa forskningen så spännande och berikande är just att angreppssätt och metoder handlar om analyser (...) Kvalitativ forskning är en chans att lära sig något om sig själv och andra”* (s. 31). Cohen, Manion och Morrison (2007) förklarar att kvalitativ forskning bedrivs främst genom att skapa eller samla in ”orddata” och de vanligaste metoderna för detta är intervjuer, observationer och fältstudier. Kvalitativ forskning fokuserar ofta, i kontrast till den kvantitativa, på data skapad genom möten med en mindre grupp människor. Trots detta faktum tenderar kvalitativ data att vara detaljerad och rik på information.

### **3.2 Genomförande**

Det här avsnittet fokuserar på genomförande av databildning och databearbetning. Vi redogör således för hur vi gått tillväga vid urvalsprocessen, hur vi tematiserat och skapat databildningsinstrument, hur vi arbetat för att säkerställa noggrannhet vid genomförande av empirisk undersökning samt hur vi bearbetat materialet. Avsnittet skrivs med en diskuterande ton och vi utgår till stor del från Kvalets riktlinjer för genomförandet av kvalitativa intervjuer (1996).

#### **Empiriskt urval**

Skåne fungerar som en naturlig geografisk avgränsning för var vi kommer att genomföra våra undersökningar. Detta på grund av vårt universitets geografiska placering och för att tid och resurser i förhållande till den här uppsatsens omfattning är begränsande. Denna geografiska avgränsning skulle kunna likställas vid vad Cohen et. al förklarar är ett bekvämlighetsurval (2007). Valet att genomföra intervjuer inom just tre lokalföreningar grundade sig främst i att vi ville komma dessa in på djupet. Risken med att välja ett större antal hade möjligen lett till en svårighet i att inte jämföra och generalisera. I enlighet med den kvalitativa metoden var detta som bekant inte aktuellt. Efter samtal om syftet med uppsatsen, vilka fördes mellan oss och Rädda Barnen Syds regionchef samt vår handledare, formulerade vi ett kriterium för vad de tre lokalföreningarna skulle ha gemensamt. Då syftet med uppsatsen består i att analysera relationen mellan ledarskap och framgång kom vi på ett naturligt sätt fram till att samtliga tre lokalföreningar skulle vara framgångsrika på ett eller annat vis. Kriteriet för en framgångsrik lokalförening utgick ifrån att det skulle bedrivas ett arbete med en direkt och utbredd påverkan på den lokala kontexten och kommunen. Detta tillvägagångssätt kan således betraktas som ett avsiktligt urval. På samma gång stämmer metoden in på ett icke-sannolikhetsurval, eftersom vi medvetet exkluderat en del av populationen (Cohen et. al, 2007).

Då vi identifierat vilka tre lokalföreningar vi ville kontakta skickade vi ett missivbrev till deras ordförande, för att på så sätt komma i kontakt med två individer per lokalförening vilka vi sedan önskade intervjua. Således var vår utgångspunkt att genomföra sex djupintervjuer. Då vi inom en av lokalföreningarna bara lyckades komma i kontakt med en ledare, landade vi slutligen i fem djupintervjuer. Vi är medvetna om att urvalet av respondenter till viss del blev vinklat utefter vem ordföranden tycker agerar ledare. Detta tillvägagångssätt var dock nödvändigt eftersom det inom Rädda Barnen inte finns några direkta arbetsbeskrivningar vi hade kunnat utgå ifrån. Vi tar här också stöd i att ett avsiktligt urval ofta används som en metod för att

komma i kontakt med personer som har djupgående kunskap om specifika områden (Ball 1990, se Cohen et. al, 2007: s.115).

### **Tematisering och utformning av intervjuguide**

Syftet med våra intervjuer var precis detsamma som syftet med själva uppsatsen. Tematisering av intervjuguiden, skedde således med stöd i ledarskapsteorierna i ledarskapsteorierna och framgångsteorierna presenterade i den teoretiska referensramen<sup>10</sup>. Mer konkret tematiserade vi intervjuguiden på detta vis; (1) Presentation, (2) Inledning, (3) Ledarskap inom lokalföreningen (med fokus på ledarskap som både intern och extern process), (4) Framgång inom lokalföreningen och (5) Avslutande kommentarer och reflektioner. Kvale förklarar att tematisering är det enskilt viktigaste steget vid en intervju då grundligheten i detta stadium i slutändan påverkar resultatet (1996).

Då vi tematiserat intervjun gick vi vidare med intervjuprocessens nästa steg; utformandet av intervjufrågor. Här är det bland annat viktigt att hålla i åtanke om önskvärt resultat skall vara djupgående eller mer generellt, vilket målet är med de frågor man ställer samt om respondenterna kan tänkas besvara dem (Kvale, 1996). Som nämnt valde vi att skapa en semistrukturerad intervjuguide, vilken innehöll en relativt hög grad förutbestämda frågor. Den gav oss dock också utrymme att på ett flexibilt sätt röra oss fritt mellan frågor och teman (Kvale, 1996). Vid formulerandet av frågor beaktade vi också graden av standardisering, vilken handlar om mängden svarsutrymme man ger respondenten. En hög grad standardisering innebär en stor mängd slutna frågor med minimalt svarsutrymme, och en låg grad innebär öppna frågor med maximalt svarsutrymme (Patel & Davidson, 2003). Majoriteten av de frågor som återfinns i intervjuguiden har låg grad av standardisering och gav således respondenten möjlighet att svara fritt. Sådana öppna och lågstandardiserade frågor menar Cohen et. al borgar för djupgående svar innehållandes en stor mängd data (2007). Somliga frågor ställdes dock på ett mer slutet vis. Ett exempel på en sådan fråga är ”*Anser du att det är viktigt med ledare inom lokalföreningen?*”. Vid frågor liknande denna var vi dock noga med att formulera öppna följdfrågor eller be respondenten att utveckla sitt svar.

### **Genomförande av intervjun**

Innan vi genomförde intervjuerna valde vi att göra en testintervju för att på så sätt få en uppfattning om tid, längd och frågornas begriplighet. Under testintervjun blev tydligt att somliga frågor var en aning krångligt formulerade, samt att en del frågor gav svar liknande de vi redan fått. Intervjuguiden kunde efter testintervjun således korrigeras, vilket Kvale menar är den stora fördelen med att hålla en testintervju (1996). Då vi väl kom till genomförandet av de faktiska intervjuerna, blev ett givet ställningstagande för oss att genomföra respektive intervju enskilt, eftersom det annars finns risk att respondenterna påverkar varandras svar. Intervjuerna genomfördes också på avskilda platser för att på så sätt undvika avbrott eller störande inslag (Cohen et. al, 2007). Vid samtliga intervjuer har vi båda två medverkat och vi har turats om med rollerna. Vid vissa intervjuer var den ena intervjuledare medan den andra antecknade och hade utrymme att förtydliga och ställa följdfrågor, och vid vissa intervjuer gjorde vi tvärtom. Detta tillvägagångssätt passar enligt Patel och Davidson bra med den semistrukturerade intervjun (2003). Det faktum att vi båda varit närvarande har även hjälpt till att hålla intervjutillfällena något lika i längd samt underlättat att hålla respondenterna

---

<sup>10</sup> För förtydligande av tematiseringen, se bilaga 1 ”Intervjuguide”.

koncentrerade på ämnet (Cohen et. al, 2007). En annan väsentlig aspekt var för oss att vara uppmärksamma på både vårt eget och respondenternas kroppsspråk. Att hålla ett allt igenom öppet kroppsspråk samt att inte avbryta respondenten menar Kvale leder till den dynamik som är önskvärd mellan intervjuare och respondent (1996). Värt att nämna är även att vi, med respondenternas samtycke, spelade in intervjuerna på en ljudfil. Detta menar Cohen et. al förebygger risken för förlorad data (2007).

### **Bearbetning av bildad data**

Transkribering, det vill säga datasammanställning, kan ske på flera olika sätt och kan tolkas som en kritisk del av intervjuförloppet då risken för förlust av data är stor. Detta delvis på grund av att forskarens subjektivitet är en del av processen (Kvale, 1996). Vi valde att sammanställa bildad data manuellt genom repeterad genomgång av ljudfiler, anteckningar samt de samlade intryck vi fick vid intervjutillfället. Denna repeterande process följer den hermeneutiska spiralens arbetssätt, vilken som bekant innebär att växla mellan del och helhet. I sammanställningen av resultatet har vi försökt bilda den balans av citat och beskrivningar som anses önskvärd inom kvalitativ metod (Patel & Davidson, 2003). För att säkerställa att intervjuvaren uppfattats på rätt sätt presenterade vi vår sammanskrivna resultatdel för respondenterna, vilket vi även ansåg var viktigt ur en etisk synvinkel. Kvale benämner detta säkerställande som verifiering av data (1996). Med stöd i positiv respons kunde vi sedan gå vidare till det Kvale kallar analys av data (1996). Efter en första genomgång, tolkning och analys av det sammanställda resultatet kunde vi identifiera ett antal områden för teoretisk fördjupning. Även dessa kan alltså förstås som en del av analysprocessen. Analyserande och tolkande något som i övrigt skett löpande genom hela databildningen då vi återkommande har arbetat med att upptäcka och tolka återupprepningar, mönster och kluster.

### **3.3 Metoddiskussion**

Som bekant har vi hållit en diskuterande ton genom hela metodkapitlet. Det här avsnittet går en aning djupare in på hur vi arbetat för att säkerställa kvalitet och ett etiskt förhållningssätt. I de sista styckena bedriver vi mer explicit kritik mot vårt val av referenser samt mot metodik och metodologi.

#### **Kvalitetsaspekter**

Då man inom forskning talar om kvalitet och trovärdighet är begreppen validitet och reliabilitet återkommande. Kvale (1989) beskriver att (inom ramarna för kvalitativ forskning) handlar begreppet ”validitet” om i vilken utsträckning forskaren verkligen undersöker det som avser undersökas. Författaren diskuterar detta vidare och menar att ”*to validate is to question*” (1989: s. 81). Validitet innebär således i praktiken att upprepade gånger ifrågasätta vad som undersöks och varför. Validitet innebär också en strävan efter att absolut och säker kunskap har ersatts med något Kvale kallar ”*defensible knowledge claims*”: påståenden och hävdanden ska gå att försvara (1989: s. 77). Då vi vid flertalet tillfällen ifrågasatt och omformulerat vårt syfte och vårt tillvägagångssätt kan vi anse oss leva upp till Kvales krav på ifrågasättande och försvarande.

Cohen et. al menar att det mest praktiska sättet att åstadkomma högre grad av validitet vid intervjuer är att så långt som möjligt minimera mängden ”bias”. Begreppet bias har inte någon direkt motsvarighet på svenska, men översätts till fördomsfullhet och



partiskhet<sup>11</sup>. Källor till bias kan vara intervjuarens attityder, åsikter och förväntningar samt tendensen att söka svar som stödjer egna förutfattade meningar. Även intervjuarens benägenhet att felaktigt uppfatta, och själv avspegla sig i, vad respondenten säger är källor till bristande validitet (2007). Som tidigare diskuterat är vi väl medvetna om att våra bias kan ha kommit att påverka resultat och tolkningar. Lite motsägelsefullt tror vi att våra bias minskats genom just denna medvetenhet samtidigt som vi är införstådda med att vi säkerligen innehar förhållningssätt som vi själva inte reflekterat över eller ens vet om.

Vid sidan om validitet står ”reliabilitet”, vilket handlar om tillförlitlighet och noggrannhet i de procedurer som genomförs, både praktiska och teoretiska. Cohen et al. beskriver att inom kvalitativ metod innebär reliabilitet en naturtrogen återgivning till det verkliga livet, kontextuell specificitet, ärlighet och äkthet, omfattning och detaljrikhet samt djupet i respondenternas svar. För att uppnå kriterierna ovan är det bland annat viktigt att beakta de etiska riktlinjer som finns inom kvalitativ forskning<sup>12</sup>. Reliabilitet kan också beskrivas som en anpassning mellan vad forskaren registrerar som data och vad som faktiskt händer i den kontext som utforskas. Två forskare som undersöker samma fenomen eller situation kan således komma med väldigt varierande rön. Dessa kan båda vara tillförlitliga eftersom flera versioner av samma verklighet existerar parallellt. Verkligheten inte består av ett enda ”skikt” (2007). Både Fejes och Thornberg och Kvale är överens om att kvaliteten vid intervjuer är ett resultat av forskarens kompetens (2009; 1996). Kvales ”kvalifikationskriterier för intervjuaren” involverar kunnskap, struktur, tydlighet, vänlighet, känslighet, öppenhet samt förmåga att styra, vara kritisk, minnas och tolka (1996: s. 148-149). Dessa egenskaper, färdigheter och förmågor tror vi att man uppnår främst genom egen erfarenhet av intervjusituationer och att de riktlinjer litteratur ger endast är en början. Våra relativt omfattande tidigare erfarenheter som intervjuare har förhoppningsvis hjälpt oss att åstadkomma intervjuer med god kvalitet.

### **Etiska ställningstaganden**

De forskningsetiska principer som Vetenskapsrådet ([VR], 2002) tagit fram utgår dels från *forskningskravet* och dels från *individskyddskravet*. Forskningskravet innebär kortfattat att samhällets medlemmar har ett berättigat krav på att bedriva forskning. Detta då all forsknings grundsyfte är att utveckla och fördjupa de kunskaper som finns i samhället samt att de metoder som används för att nå den kunskapen ständigt förbättras. Individskyddskravet innebär i princip att en människas fysiska eller psykiska hälsa aldrig får riskeras. Forskningskravet och individskyddskravet måste alltid ställas emot varandra och det finns inga absoluta sanningar gällande något av dem.

Vi har vid planering, genomförande och avrapportering av uppsatsen utgått från individskyddskravets fyra huvudkrav ([VR], 2002). *Informationskravet* uppfylls bland annat då vi haft kontinuerliga samtal med vår kontaktperson hos Rädda Barnen kring vårt syfte. Vid intervjuerna har vi även varit noga med att konkretisera syftet för respondenterna samt klargöra att deltagande är frivilligt, att de när som helst kan avbryta sin medverkan samt vad det resultat vi bildar kommer användas till. Vi har även kortfattat förklarat vårt metodologiska tillvägagångssätt samt hur undersökningen kommer att avrapporteras. Då vår kontaktperson och respondenterna haft rätt att

---

<sup>11</sup> Sökning på ”bias” på [www.tyda.se](http://www.tyda.se), 2012-05-13.

<sup>12</sup> För etiska ställningstaganden, se nästa avsnitt.

påverka under vilka villkor de deltagit har vi på så vis uppfyllt *samtyckeskra*vet. US Department of Health, Education and Welfare har tagit fram ett antal riktlinjer för "informed consent" vilket kan översättas till informerat samtycke. Dessa riktlinjer liknar de som går under informations- och samtyckeskra

vet och trycker även på att man ska informera om vilka risker och/eller fördelar som kan förväntas av undersökningen. (US Department of Health, Education and Welfare, 1971 se Cohen et. al, 2007, s.53). De risker vi sett att vår undersökning har kunnat medföra är att betrakta som relativt små då vi inte åsyftat att kritisera, jämföra eller generalisera ledarskap och framgång inom Rädda Barnens lokalföreningar. Det som dock kan tänkas ske är att respondenterna beskriver sitt ledarskap på ett sätt som inte motsvarar den forskning vi presenterar kring ett "gott" sådant, eller att någon annan respondent uttrycker en kritik mot ett sådant ledarskap. Detta skulle kanske kunna upplevas som kritik mot det egna ledarskapet.

Frågan om risker leder oss in på nästa huvudkrav som kallas *konfidentialitetskra*vet vilket innebär att obehöriga inte ska kunna räkna ut vilken respondent svaren kan härledas till. Alla personer som ingår i en undersökning ska ges största möjliga konfidentialitet och personuppgifterna ska förvaras på ett sådant sätt att obehöriga inte kan ta del av dem. För att säkerställa konfidentialitet har vi uteslutit att benämna respondenterna och lokalföreningarna vid namn, förvarat uppgifterna på ett lösenordskyddat ställe samt skickat resultatsammanställningen till respondenterna för att på så sätt få ett godkännande på att inga citat eller kommentarer kan härledas direkt till dem. Det sista kravet kallas *nyttjandekra*vet och syftar till att forskaren endast får använda insamlade uppgifter i enlighet med projektets ändamål. Uppsatsen kommer att publiceras på universitetets databas för allmän beskådning vilket alla inblandade känner till. ([VR], 2002)

### **Källkritik<sup>13</sup>**

Vårt syfte med uppsatsen har genomgående fått ligga till grund för valet av källor. Följaktligen har vi fokuserat litteratur och artiklar inom området för ledarskap och folkrörelser. Litteraturen har främst hittats genom den nationella biblioteksdata

basen Libris och vetenskapliga artiklar har vi funnit via Google Scholar och Emerald.<sup>14</sup> De källor vi använt oss är främst publicerade på 2000-talet, och många omkring 2010, vilket leder till att uppsatsen kan anses ha ett aktuellt värde. Bland våra källor finns en relativt jämn spridning mellan svensk och anglosaxisk litteratur. Vi har funnit det en aning komplicerat att hitta internationella källor från annat än England och USA. En tolkning av denna komplexitet är att många av världens forskare inom ledarskapsområdet söker sig till de engelska och amerikanska instituten, vilka ofta är framstående. Då litteraturen rörande ledarskap inom just folkrörelser i en svensk kontext är knapp, har teorierna om ledarskap till stor del utgått från allmänt hållen forskning på området. En konsekvens av detta är att teorierna ofta härleds till ledarskap inom privat och offentlig sektor, vilket innebär andra förutsättningar än det inom ramen för ideell verksamhet. Detta är något vi ständigt hållit i åtanke vid skrivandet av uppsatsen. I fråga om teorierna rörande ideell sektor och folkrörelser har vi gjort ett medvetet val i att främst utgå från svensk litteratur. Anledningen till detta är att kulturen inom frivilligorganisationer skiljer sig en hel del mellan Sverige och exempelvis USA, där en stor del av den ideella verksamheten grundar sig i religiösa principer vilka inte kan

---

<sup>13</sup> Vårt källkritiska resonemang bygger på Torsten Thuréns bok *Källkritik* (2005).

<sup>14</sup> Se databaserna på <http://libris.kb.se/>, <http://scholar.google.se/> och <http://www.emeraldinsight.com/>.

härledas till den svenska folkrörelsen. Teorierna om folkrörelser, och framgång inom folkrörelser, utgår även till stor del från Nygren, Mellberg och Kågermans (2010) bok *Ledarskap i idéburna organisationer* samt Wijkström och Lundströms (2002) *Den ideella sektorn: organisationerna i det civila samhället*. Vi är medvetna om att detta kan leda till en viss vinkling och bristande trovärdighet. En parantes är att Christer Leopold (2006) har skrivit en bok som lyfter flera frågor av intresse för oss. Oturligt fanns inte denna bok tillgänglig under tiden för vårt litteratursök och det tog därför lång tid innan vi kunde ta del av denna litteratur. Således verkade de två ovannämnda böckerna som de bästa alternativen för oss. Samtidigt upplever vi dock, att uteblivna exakta svar i teorin har gett oss en möjlighet att ur flera aspekter problematisera frågorna och på så vis skapa oss en djup förståelse.

I referensramen återfinns en del översiktligt litteratur, såsom Yukls *Leadership in organizations* (2010) samt Bass och Bass *The Bass handbook of leadership: theory, research and managerial applications* (2008). Då vårt syfte med referensramen var att just skapa oss en överblick ser vi inte dessa källor som något hinder för uppsatsens kvalitet. Även om vi främst åsyftat använda oss av primärkällor, återfinns ett fåtal sekundärkällor. Ett exempel på en sådan är Elias (2008) artikel *Fifty years of influence in the workplace: The evolution of the French and Raven power taxonomy*. Denna artikel är emellertid ett exempel på ett tillfälle där en sekundärkälla kan verka positivt, eftersom den påvisar hur stort inflytande French och Raven har haft på ledarskapsforskningen genom åren. Vårt att nämna är även att vi vid flertalet tillfällen, och då främst i den teoretiska fördjupningen, har utgått från primärkällor skrivna av auktoriteter inom ledarskapsforskning. Ett exempel på sådana auktoriteter är Blanchard, Kotter, Zaleznik samt Ilies och Judge vilka samtliga ständigt blir refererade till inom ledarskapslitteratur<sup>15</sup>. Det faktum att vi använt oss av dessa referenser anser vi ger uppsatsen tyngd och en förhållandevis hög akademisk nivå.

### **Ett självkritiskt resonemang**

I arbetet med uppsatsen kan vi se en del brister. Den första vi vill lyfta upp är antalet respondenter. Resultat, analys och diskussion hade förmodligen upplevts ha mer tyngd om vi intervjuat fler personer. Kanske hade vårt resultat då även kunnat appliceras inom andra kontexter. Eftersom de fem intervjuer vi genomfört verkligen gått på djupet; de har tagit cirka en och en halv timma per intervju och behandlat en gedigen mängd aspekter, anser vi dock att vi haft en bra grund för analys. Vi ser också en risk med empirimaterialets och analysens trovärdighet. Möjligen har vi haft omedvetna hypoteser som vi velat bekräfta, vilket i så fall kan ha lett till ett uteslutande av alternativa tolkningar<sup>16</sup>. Något annat som kan ha legat till grund för en form av förskjutning är valet av fördjupningsteorier, vilka som bekant är grundade i resultatet. På grund av uppsatsens tidsramar och omfång ansåg vi att fyra fördjupningsområden var rimligt. Det är möjligt att dessa fördjupningsområden inte alls återspeglar det respondenterna upplever som de allra mest väsentliga delarna av ledarskapet, utan att de är ett resultat av vår förståelse och våra förväntningar. Ofrånkomligen kan denna subjektivitet ses som en brist med uppsatsen, men samtidigt följer tillvägagångssättet den kvalitativa metodens, och den hermeneutikinspirerade kunskapssynens, grunder.

---

<sup>15</sup> Se till exempel Yukl, 2010; Bass & Bass, 2008; Sveningsson & Alvesson, 2010; Landy & Conte, 2010.

<sup>16</sup> Se Patel & Davidson (2003, s.24), även refererade på s. 8 i uppsatsen.

## 4. Teoretisk referensram

Den teoretiska referensramens första avsnitt behandlar begreppet folkrörelse samt dess kontext. Avsnittet utgör en väsentlig förförståelse inför arbetet med den empiriska studien men kommer inte ligga till grund för analys. Referensramens andra avsnitt lyfter upp begreppet framgång och teorier kring framgång inom folkrörelser. Avslutningsvis följer ett avsnitt som behandlar grundläggande ledarskapsteorier. Detta avsnitt är uppdelat i två teman; ledarskap som intern process och som extern process.

Referensramens två sista avsnitt har legat till grund för skapandet av intervjuguiden. Dessa två avsnitt utgör också, i samspel med den teoretiska fördjupningen, det teoretiska underlaget för analys.

### ***4.1 Folkrörelsen: Ett avsmalnat perspektiv på ideell sektor***

I detta avsnitt följer en presentation av begreppet folkrörelse och dess kontext. Avslutningsvis presenteras en positionering av folkrörelsen. Avsnittets enda syfte är att skapa en bakgrundsförståelse och kommer således inte ligga till grund för analys och diskussion.

#### **Ett honnörsord utan vedertagen definition**

Wijkström och Lundström (2002) beskriver att epitetet folkrörelse är laddat med flertalet positiva övertoner och att det andas vitalitet, spontanitet och popularitet. Trots att det är ett så välkänt begrepp verkar det inte finnas någon erkänd definition. Även inom forskningen och bland folkrörelserna själva förklarar författarna att det finns olika uppfattningar om begreppets innebörd. Nationalencyklopedin gör klart att en entydig definition inte går att fastställa utan att det istället är formen av engagemang och tidsandan som bestämmer hur folkrörelsen tar sig uttryck;

”**folkrörelse**; en i Sverige sedan sekelskiftet 1900 vanlig benämning på massorganisationer i vilka från början det oppositionella draget i förhållande till stats- och samhällsinstitutioner var helt centralt. (...). Termen ”folkrörelse” har skiftat innebörd beroende på yttre samhällsbetingelser, vilket måste bestämma varje definition. Ursprungsbetydelsen är 'folk i rörelse' mot förmenta missförhållanden, en innebörd som fortfarande är den gängse i de flesta språk. Förledet 'folk-' ville markera att man utvecklat egna ideologier med målet att förändra stat och samhälle”.

(ne.se, 2012-03-28)

Nygren et. al beskriver att folkrörelser kännetecknas av att vara ideologiska, samhällsutvecklande, opinionsbildande och demokratiskt uppbyggda (2010). Några kriterier för vad som bör känneteckna en folkrörelse lyfts även fram av Wijkström och Lundström som menar att öppenheten för medlemskap, den demokratiska värdegrunden, någon form av ideologiskt budskap och medlemmarnas möjlighet till att föreslå verksamhet och påverka beslut är faktorer som ska kunna återfinnas. En vidare precisering som skett över tid är även att begreppet folkrörelse numera i huvudsak enbart används för att benämna etablerade organisationer. Kritiker hävdar dock att begreppet förskjutits just på grund av en byråkratisk professionalisering av de större folkrörelserna (2002).

Nygren et al. ger ett nytt perspektiv på folkrörelsen då de beskriver skillnaden mellan en rörelse och en rörelseorganisation<sup>17</sup>. De förklarar att rörelsen bygger på en idémässig relation mellan individer som utifrån en gemensam övertygelse ger uttryck för specifika strävanden och åsikter. Författarna liknar rörelsen vid en värderingsvåg som rör sig för eller emot ett visst samhällsfenomen. Ur rörelsen - eller ”värderingsvågen” - kan det sedan växa fram en organisation; det vill säga en förening med medlemmar, organiserat beslutsfattande och organisationshierarki. Författarna poängterar också att en rörelse oftast är större än en organisation och att den även kan innefatta människor som inte är medlemmar i organisationen, men som ändå delar samma idé och strävan. (2010)

### **Folkrörelsens samhällliga och organisatoriska kontext**

Resonemangen kring vad det innebär att vara en folkrörelse för oss vidare in på nya begrepp, varav ett är den idéburna organisationen. Begreppet idéburna organisation menar Nygren et al. innefattar alla organisationer som är uppbyggda kring en tydlig idégrund. Således innefattas ideella organisationer, Kooperation, sociala rörelser, nätverksorganisationer och folkrörelser (2010). Wijkström och Lundström beskriver den mängd benämningar som vuxit fram för att fånga och beskriva ideella och idéburna organisationer som ett ”begreppsmässigt trask” (2002: s.69). Det kanske är med anledning av det som det verkar vara ett så komplext åtagande att skilja dem åt. Klart är i alla fall att idéburna organisationer, och därmed även folkrörelser, befinner sig inom det som kallas ”ideell sektor”. Men inte heller då det kommer till detta begrepp finns någon tydlig definition, trots utförliga sådana då det kommer till privat och offentlig sektor. Författarna menar dock att den ideella sektorn i en grov positionsbestämning går att placera ”i den sfär av samhället som vi kallar det civila samhället” (2002: s.1).

Genom att sammanlänka Wijkström och Lundströms positionering med Nationalencyklopedins definitioner på ”ideell” och ”sektor” vill vi skapa en egen begreppsbestämning<sup>18</sup>. Ideell sektor, där således idéburna organisationer och folkrörelser hör hemma, menar vi står för ”*de verksamheter, som inom ramarna för det delområde av samhället vilket kallas det civila, verkar för ett gott syfte som inte kan mätas i pengar*”.

Men vad är då ett civilt samhälle? Edwards (2009) förklarar att tanken kring ett civilt samhälle har funnits ända sedan antiken och sedan dess varit en referenspunkt för bland annat filosofer i en strävan ”att förstå det goda samhällets natur, medborgarens rättigheter och skyldigheter, politik- och regeringsarbete och inte minst hur vi kan leva tillsammans i fred genom att integrera vår personliga självständighet med kollektivets strävan, balansera mellan frihet och gränser, samt interagera mångfald med konformitet så att komplexa samhällen kan fungera både effektivt och rättvist” (s.6). Under stora delar av 1900-talet skedde upprepade misslyckanden med att genom lagstiftning och reglering lösa uppstådda problem. Med anledning av det började det växa fram en ny ansats som populärt kallas ”den nya vägen”, ”det tredje samhället” eller ”den tredje vägen”. Teorin för den nya ansatsen är att samhällets tre sektorer – den

---

<sup>17</sup> Vår kommentar: Förstå ”rörelse” som en folkrörelsens frivilligsida och ”rörelseorganisation” som dess tjänstemannasida.

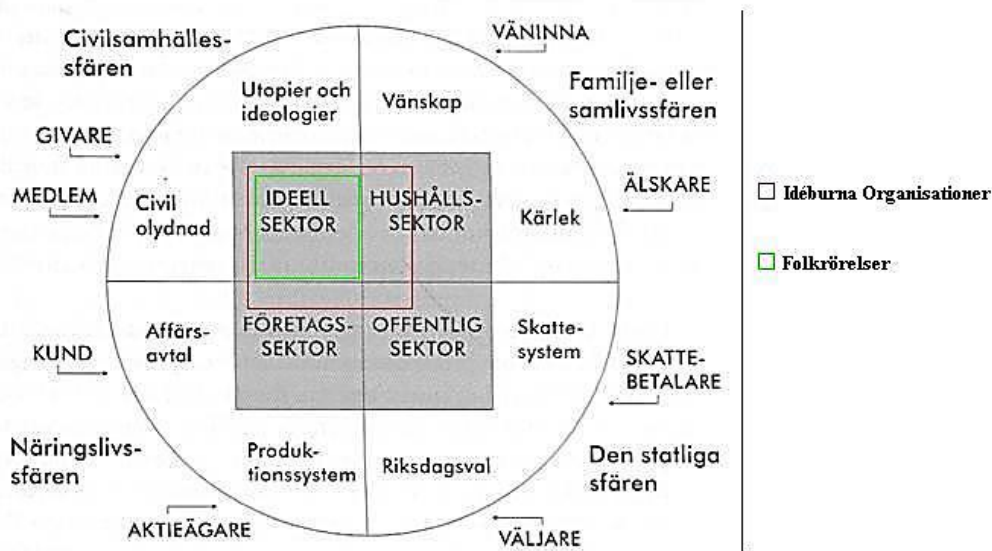
<sup>18</sup> **Ideell**; som verkar utan vinstintresse (för ett gott syfte); som inte kan räknas i pengar. **Sektor**; se 'ktor (lat. se'ctor 'avskärare', av se'co 'skära sönder', 'genomskära', 'dela'), i matematiken en yta som begränsas av två skärande räta linjer och ev. en kurva. (...). I överförd betydelse: (del)område, t.ex. inom samhälls- eller näringslivet. (ne.se, 2012-03-29)

privata, den offentliga och den medborgerliga – i samverkan är det bästa sättet att övervinna sociala och ekonomiska problem på. Det civila samhället får här alltså representera samhällen som genom integration mellan dess olika komponenter skapar social utveckling. (2009)

Wijkström och Lundström ger även de en bild av delade meningar kring begreppet civilt samhälle i dess svenska kontext. I ett försök från deras sida att reda ut samhällets sfärer och sektorer samt människors relation till dessa skapar de en figur med sammanfallande namn. Figuren tydliggör att själva sfärerna omfattar något mer än de organisationer som finns representerade i varje sektor. Det civila samhället innefattar således, förutom ideell sektor, bland annat även sociala fenomen som ideologier och civil olydnad. Författarna menar vidare att samhällssfärerna och gränserna mellan de arenor där de olika aktörerna befinner sig inte är särskilt starka utanför den idealtypiska teorin, samt att aktörer från de olika sektorerna temporärt kan överskrida gränserna (2002). Leopold (2006) beskriver ett annat förhållningssätt. I kontrast till författarna ovan menar han nämligen att den ideella sektorn i Sverige praktiskt taget är samma sak som det civila samhället. Trots denna definitionsskillnad ställer sig Leopold i enighet med Wijkström och Lundström bakom grundtanken på samhället som en uppdelning mellan fyra olika sektorer; privat, offentlig, civil och familj, där den civila utgör basen för ideell sektor och ideell verksamhet (2006; 2002).

### Positionering av folkrörelsen

Vi har genom att utgå från Wijkström och Lundströms modell gjort en ansats i att placera in folkrörelsen och de idéburna organisationerna på samhällskartan.



Figur 2. Tolkning av Wijkströms och Lundströms figur *Samhällets sfärer och sektorer samt människors relationer till dessa* (2002: s.6) med fokus på idéburna organisationer och folkrörelser.

Vår figur ställer sig bakom såväl Wijkström och Lundströms som Leopolds uppdelning av samhället i fyra sfärer med tillhörande sektorer. Däremot uppstår en placeringsfråga då vi kommer till de idéburna organisationerna. Med tanke på den breda omfattning av organisationer som ingår i detta begrepp menar vi att en direkt sampositionering med ideell sektor därför är orimlig och att det istället krävs en bredare spännvid över flera

utav samhällets sektorer och sfärer. Ett exempel på en anledning till detta är att det inom samtliga av figurens sfärer och sektorer finns sociala nätverk vilka alla grundar sig på någon form av icke vinstdrivande idé. Avslutningsvis har vi valt att placera in folkrörelser inom de idéburna organisationerna, fast utan spännvidden över den ideella sektorns ”gränser”. Folkrörelser passar väl in på beskrivningen för de båda begreppen men kräver ändå en distinktion. Eftersom litteraturen rörande folkrörelser som nämnt ovan inte kan komma överens om en likstämning definition har vi återigen valt att skapa vår egen. Folkrörelser kommer i detta arbete således att stå för; *”En samling folk i rörelse mot gemensamt ansedda missförhållanden, vilka bedriver arbete på ett ideologiskt, samhällsutvecklande, opinionsbildande och demokratiskt sätt samt där formen av engagemang och tidsandan bestämmer uttrycksform”*.

## **4.2 Folkrörelse och framgång**

Den ideella sektorn har både en samhällsekonomisk betydelse och en demokratistärkande funktion och är således viktig i arbetet för att förändra världen. Med anledning av det kan det anses en aning märkligt att ideella och idéburna organisationer i stort sett är de enda som saknar begrepp vilka tillåter jämförelse och diskussion om resultat, utveckling och framgång (Nygren et. al, 2010). I det här avsnittet läggs fokus på att beskriva förhållanden som kan driva en folkrörelse till framgång. Eftersom litteraturen som rör just folkrörelsens förutsättningar för framgång är knapp, kommer vi i fortsättningen även att inkludera begreppen *idéburn organisation* och *rörelse*. Detta anser vi inte utgör ett hot mot studiens validitet då folkrörelsen är en del av den idéburna organisationen samt då begreppet rörelse skildras på ett liknande sätt<sup>19</sup>. Samtliga av teorierna i detta avsnitt har legat till grund för bildandet av intervjuguiden och de återupptas i analysen.

### **Begreppet framgång**

Det ord som främst återkommer i den engelska och amerikanska litteraturen gällande idéburna organisationers strävan efter att hålla sig uppdaterade, pulserande och relevanta i förhållande till samhället är *performance*. På svenska översätts begreppet lämpligast till prestation, men inom engelskan innefattar begreppet en hel dimension fler faktorer<sup>20</sup>. Enligt Berman (2006) handlar performance ytterst om att organisationen åstadkommer faktiska resultat i förhållande till sin mission, men det kan också handla om att säkerställa att aktiviteter och policies är lämpligt formade för mångfald och olika gruppers behov. Även om vi tycker performance ligger nära det vi menar med framgång väljer vi att även här skapa vår egen definition. Precis som ordet antyder menar vi att framgång handlar om att *gå framåt*. En folkrörelse som går framåt menar vi är en sådan som *”genom handling utefter den egna värdegrunden bär sin idé, når upp till sina kortsiktiga och långsiktiga mål och därmed skapar förutsättningar för att utvecklas”*.

### **Hur når en folkrörelse framgång?**

#### ***Engagemang, ordning och kaos***

Bermans tankar om framgång verkar gå i linje med vår definition då hans kapitel benämnt ”achieving success” fokuserar på just utveckling och förändring (2006). Precis som då det gäller organisationer i allmänhet tycks vissa folkrörelser utvecklas och överleva år efter år, medan andra avstannar. Varför är det så? Nygren et. al beskriver att

---

<sup>19</sup> Se avsnitt 4.1 för beskrivning av begreppen.

<sup>20</sup> Se till exempel Berman (2006) och Dym och Hutson (2005).

en rörelses förutsättning för överlevnad är att den befinner sig på gränsen mellan ordning och kaos. För att uppnå goda resultat krävs struktur och ordning. Blir denna strävan för stark riskerar dock rörelsen att fastna i det ”trygga hörnet” där förnyelse, det vill säga ”kaoset”, är en fiende. Adizes beskriver att ett krav för överlevnad är att rörelsen hela tiden omprövar och bryter sina mönster. Viktigt är således att folkrörelsen ställer sig frågor som; ”*Vilken är vår idé? Vilka är de aktuella behoven? Vad vill vi åstadkomma idag?*” (Adizes, 1979 se Nygren et. al, 2010, s.20). Organisationsstrukturen måste vara lagd på ett sådant sätt att det är lätt att driva de förändringsprocesser som svarar emot dagens behov. Vidare liknar Nygren et. al en effektivt fungerande idéburen organisation med en organisation som använder båda sina hjärnhalvor. Den vänstra hjärnhalvan motsvarar ordning och svarar för logik, siffror och struktur. Här organiseras de resurser som krävs för att uppnå resultat. Den högra karaktäriseras istället av kreativitet och känsla och representerar den intuitiva delen av tänkandet. Den vänstra sidan behövs för att kunna gå från idé till resultat samtidigt som det är lätt att lusten och glädjen försvinner i det alltför välorganiserade. (2010)

### ***Bevarande av inflytande, lärande och aktivitet***

Fortsättningsvis beskriver Nygren et al. att idéburna organisationer alldeles för ofta tenderar att tänka med den vänstra hjärnhalvan. Anledningen till det menar författarna beror på att den spontanitet, de idéer, önskningar och aktuella behov som grundat folkrörelsen så småningom åsidosätts på grund av upptäckten i att ett ordnat beslutsfattande och en organisationsstruktur är förutsättningar för långvariga resultat. På så sätt har en rörelsesida och en ordningssida vuxit fram, där rörelsen och engagemanget tas för givet. Resultatet blir en effektiv organisation utan det spontana engagemang som naturligtvis krävs för bevarande av aktivitet och för möjligheten att rekrytera förtroendevalda. Detta resonemang kan kopplas till det som författarna benämner som en ”missriktad professionalisering” vilken kan beskrivas utifrån rörelsens tre främsta huvudprocesser; demokrati, delaktighet och bildning. Då ambitionerna och kraven på organisationen ökar blir det allt svårare för ideellt arbetande att hinna med att fatta avgörande beslut och skaffa sig kunskap nödvändig för att delta i arbetet. Lösningen blir då ofta att anställa personer som får stå för beslutsfattandet och införskaffandet av kunskap. Dessa personers insatser hamnar vanligt förekommande i förgrunden, och medlemsinsatsen blir därmed en förväntning snarare än ett engagemang. För att nå framgång inom en rörelse krävs istället att medlemmarnas inflytande bevaras (demokrati), att de får behålla sin aktivitet (delaktighet) samt att deras lärande främjas (bildning). (Nygren et. al, 2010)

### ***Ledaren gör skillnad***

Det ter sig ganska givet att nyetablerade organisationer utvecklas, men vad är det som får äldre organisationer att hålla sig i rörelse? Givetvis är den starka förändringsviljan hos engagerade eldsjälarna en förutsättning. Nygren et. al bär på uppfattningen att det är nödvändigt, och möjligt, att skapa rörelse i rörelser och att ett genomtänkt ledarskap är en förutsättning för detta. Vidare beskriver de att det förekommit en nedvärdering av ledarskapet inom organisationers rörelsesidor, då ordet ledare tidigare förknippades med någon som sätter sig på andra. Att av demokratisk välvilja degradera och tysta ned diskussionen om ledarskap menar författarna gynnar det tysta maktledarskap man vill avstå från. På samma sätt försvåras granskning av dem som eventuellt valts till en ledande position (2010). Berman instämmer och beskriver att syftet med ledarskap är att *göra skillnad*. Han tar upp fem kriterier vilka utgör en checklista för ledare som önskar



implementera en förändring. Ett av dessa kriterier behandlar vikten av förtroende mellan människor inblandade i förändringen. Berman beskriver vidare att detta är det mest abstrakta kriteriet, men förmodligen det viktigaste. För att människor ska våga ge upp kända tillvägagångssätt och relationer måste det finnas ett utbrett förtroende för ledaren. Förtroende menar författaren handlar om att människorna känner att ledaren inte utnyttjar dem och att han eller hon är ärlig med vad som händer. Förtroende menar Berman är en emotion som kommer ur interaktion med andra och förklarar att vi tenderar att utveckla förtroende för människor som stödjer våra behov och önskningar, är effektiva och tillåter sina beslut att formas av input och feedback. De andra kriterier som tas upp berör stöd av ledande befattningshavare, ett mer eller mindre akut behov av förändring, stöd av en avgörande mängd människor och några tidiga framgångar (2006).

### **4.3 Ledarskap**

Vi lämnar nu fokus på folkrörelsen och går vidare med att presentera ett antal grundläggande teorier om ledarskap. Avsnittet är uppdelat i två stycken; ledarskap som intern process och ledarskap som extern process. Det stycke som behandlar ledarskap som en intern process besvarar frågor som härleds till *vem* som är ledare, och *hur* en ledare är. Det andra stycket; ledarskap som extern process, fokuserar på bedrivande av ledarskap och skisserar ett antal grundläggande teorier om ledarstilar. Stycket redogör därmed för på vilka olika sätt ledarskap kan ta sig uttryck genom beteenden och handlingar. Samtliga av avsnittets teorier har legat till grund för bildandet av intervjuguiden och de återupptas i analysen.

#### **Ledarskap som intern process: Att vara ledare**

##### ***Chefskap och ledarskap***

Kotter (2001) poängterar att även om chefskap och ledarskap skiljer sig åt, så är de också kompletterande och beroende av varandra. En *chefs* främsta uppgift menar han handlar om att främja stabilitet i organisationen och om att hantera komplexitet. I kontrast till chefen står *ledaren* som istället verkar för förändring. Bland chefs uppgifter finns att planera och budgetera, sätta mål, lokalisera och fördela resurser, organisera och bemanna verksamheten med kompetenta individer och att delegera ansvar. Chefskapet handlar också om att kontrollera resultat i förhållande till uppsatta planer för att således kunna arbeta med identifiering och lösning av problem. Att vara ledare handlar också om problemlösning, men på ett helt annat sätt. För en ledare förknippas problemlösning med begrepp som motivation och inspiration. Det är ledarens uppgift att se till att människorna inom organisationen, trots hinder, rör sig i rätt riktning. Detta gör ledaren genom att kommunicera visionen och alliera individerna på ett sätt som gör det möjligt att nå dit. En strategi för detta är att sympatisera med individernas grundläggande behov, känslor och värderingar. Ledaren upprättar med andra ord organisationens riktning och planerar för de förändringar som krävs för att nå visionen. Landy och Conte (2010) förenklar och menar att titeln ”chef” innebär att tydliggöra *vad* som ska göras, medan ledaren är den som hanterar *hur* dessa åtaganden ska hanteras. Kotter fortsätter och menar att framgångsrika organisationer inte väntar på att ledare ska träda fram, utan att de aktivt arbetar med att söka upp dem. Vidare förklarar han att det samtidigt är viktigt att komma ihåg att ledarskap i avsaknad av chefskap inte är speciellt lyckosamt. Utmaningen handlar om att kunna kombinera en framträdande ledare med en skicklig chef så att deras roller kompletterar varandra. Smarta organisationer arbetar alltså med *båda* typerna och försöker inte skapa en

”chefsledare”; det vill säga *en* person som agerar både chef och ledare på samma gång (2001).

### ***Formellt och informellt ledarskap – en maktfråga?***

I likhet till diskussionen om ledarskap och chefskap står det som kallas formellt och informellt ledarskap. Bergengren (2003) förklarar att en informell ledare är en sådan som frivilligt tilldelas ansvar och behörighet från gruppens medlemmar. Vem som blir utsedd till informell ledare styrs framför allt av två faktorer; sakkunskap och personliga egenskaper. I relation till den informella ledaren befinner sig den formella som har till främsta uppgift att nå mål genom tilldelade resurser och befogenheter. En formell ledare har ofta fått sin position tilldelad av högre chef eller ledningsgrupp. Till skillnad från den formella ledaren besitter inte den informella något uttalat ansvar, eller någon på pappret uttalad befogenhet och makt. Trots det har informella ledare ändå en förmåga att påverka andra genom sitt entusiasmerande, motiverande och ödmjuka sätt.

Formellt och informellt ledarskap skiljer sig således åt på betydande sätt. Tydligt är dock att de båda bär på idén om makt. Yukl (2010) beskriver att själva essensen av ledarskap handlar om att kunna influera sin omgivning och att en förutsättning för att lyckas med detta är att ledaren besitter någon form av makt gentemot den målgrupp som han eller hon ska leda. Makt förklaras av Yukl som ett mångbottnat begrepp som i olika kontext får olika betydelse. En ansats att ringa in termen görs dock då han menar att makt innebär ”*en individs kapacitet att inverka på en annan bestämd individs beteenden och attityder, vid en given tidpunkt*” (2010: s. 199). Elias (2008) förklarar att det förmodligen är French och Raven som haft mest att säga beträffande frågan om makt. I sin bok ”The Five Bases of Social Power”, som gavs i tryck år 1959, introducerar de fem olika, distinkta former av makt:

- *Förstärkande makt* utövas då makthavaren utlovar belöning i utbyte mot någon form av uträttande.
- *Tvingande makt* tillämpas då makthavaren hotar med bestraffning om en förfrågan inte uppfylls.
- *Den legitima makten* härleds till någon som är berättigad att ställa krav på, och kräva respekt från någon annan.
- *Expertmakt* handlar om att makthavaren på grund av sin starkare kunskap får individers förtroende.
- *Referensmakt* utövas då individer inte bara upplever makthavaren som en duktig person, utan då de också identifierar sig med makthavaren, delar dennes värdegrund, och ser upp till denne.

Yukl sammanflätar French och Ravens taxonomi med vad han menar är en traditionellt vedertagen uppdelning av makt; den *positionella* och den *personliga*. Den förstärkande, den tvingande och den legitima makten grundar sig i den positionella makten vilken kommer, precis som benämningen antyder, ur en ledares formella position och status inom organisationen. Forskning inom användandet av en ledares olika makttyper visar dock att effektiva ledare i större utstäckning lutar till sin personliga makt till vilken Yukl menar expert- och referensmakten kan härledas. I praktiken innebär alltså en ledares makt huruvida, och i vilken grad, denne kan påverka individers och gruppers attityder och beteenden. Detta kan göras genom olika utövande av antingen positionell makt, genom personlig makt eller genom en kombination av de båda. (2010)

### ***En ledares karaktärsdrag***

Teorier om ledarskap har funnits lika länge som det har funnits ledare. Landy och Conte (2010) beskriver att man historiskt sett främst bedrivit så kallade "great man theories" vilka försöker identifiera vilka beundransvärda egenskaper det kan vara som lett till att "the great man" lyckats övervinna så omvälvande upplevelser i livet. Sjöstrand (1999) instämmer och beskriver att ledarskap länge betraktats som ett individfenomen och att fokus för forskning länge legat på att identifiera ledares gemensamma karaktärsdrag, vilka förväntades skilja dem från andra (SOU 1999:69). Dym och Hutson (2005) menar att dessa egenskapsansatser fortfarande är övertygande på grund av att de är enkla och rättframma, föreskriver vanligt hyfs och förenar både person, roll, funktion och karaktär. Författarna beskriver vidare att forskning, observationer och textanalyser fastställer att ledare besitter egenskaper som intelligens, självsäkerhet, envishet och social förmåga. De är duktiga på att kommunicera, är handlingskraftiga och tar ansvar för sina beslut och handlingar. Medan de ständigt verkar för förändring är de starka nog att tolerera förseningar och svåra situationer. De är skickliga strateger som är duktiga på att strukturera situationer och på att samla människor i strävan att nå målen. Slutligen är det deras starka integritet som får dem att verka trovärdiga inför deras följare. Vidare förklarar Dym och Hutson att även om ledarens karaktärsdrag är viktiga komponenter för ett gott ledarskap, utgör det bara en liten del av ledarskapspektrumet. Idag förekommer en frekvent diskussion om ledarstilar, vilka skiftar betoning från karaktären, det vill säga ledarskapets interna processer, till beteendet vilket istället är utåtriktat och mottagligt för utveckling.

### **Ledarskap som extern process: Att bedriva ledarskap**

Främst var det de så kallade "contingency-ansatserna" som bidrog till att fokus för ledarskapsforskning försköts från ledarens karaktärsdrag till situationen och den kontext ledaren verkar i (Landy & Conte, 2010). Även ledarskap som en interaktiv process, där också andra än ledaren spelar avgörande roll för ledarskapet, kom att bli ett nytt huvudområde (SOU 1999:69). Idag finns inte någon allmänt hållen teori om ledarskap utan istället finns det många olika, ibland motsägelsefulla, teorier. Enskilt verkar de alla väldigt övertygande och korrekta men då man sätter dem i relation till varandra märker man istället att de var och en för sig är ofullständiga (Dym & Hutson, 2005).

### ***Auktoritärt, demokratiskt och låt gå-ledarskap***

Sveningsson och Alvesson presenterar Kurt Lewins variant av olika ledarstilar vilka gjort stort intryck på ledarskapsforskningen ända sedan de introducerades 1939. Enligt Lewins teori är en ledare antingen auktoritär, demokratisk eller "låt gå" i sin uttrycksstil (2010). Bass och Bass (2008) menar att sättet att se på det auktoritära och demokratiska ledarskapet som två extremiteter är något som är återkommande inom ledarskapsforskningen. Den auktoritära ledaren karakteriseras av ett egenmäktigt, tvingande, maktorienterat och inskränkt sätt att agera på gentemot sin omgivning. Lennéer-Axelsson och Thylefors (2005) instämmer och förklarar att den auktoritära ledaren tar full kontroll över de beslut som ska fattas och sällan litar på sina medarbetares förmågor.

Motpolen till den auktoritära ledaren är den demokratiska. En demokratisk ledare har som vana att lita på sina medarbetare och låta dessa vara med i planering, genomförande och beslutsfattande kring arbetsuppgifter (Bass & Bass, 2008). Den demokratiska ledarens grundar sina beslut utifrån verksamhetens behov (Lennéer-Axelsson & Thylefors, 2005) och ber ofta om input ifrån medarbetare på flera nivåer av

organisationen eftersom det finns ett genuint intresse för olika åsikter (Bass & Bass, 2008). En demokratisk ledare har en övertygelse om en individs vilja att prestera väl och en tro på dess förmågor och kompetenser. Den demokratiska ledaren erkänner sina egna fel och skapar på så vis en genomgående tolerant och prestigelös stämning på arbetsplatsen (Lennéer-Axelsson & Thylefors, 2005). En demokratisk ledarskapsstil leder ofta till ett starkt engagemang och beskrivs passa bäst i situationer där ledaren vet att efterföljarna sitter inne med kunskaper som kan bidra till ett bättre beslutsfattande. Dock finns även situationer där en auktoritär och övervakande ledarstil är lämplig. Då ledaren behöver åstadkomma snabbt beslutsfattande och snabb respons från efterföljarna, till exempel vid organisationsförändringar, kan det löna sig att tala om för dem vad de ska göra och hur de ska agera det utan att be om råd (Sveningsson & Alvesson, 2010; Bass & Bass, 2008).

Den tredje ledarstilen Lewin presenterar är den som kallas för *laissez-faire* eller ”låt gå”. En låt gå-ledare beskrivs vanligen som undvikande och frånvarande på grund av att arbetet löpa får utan större engagemang eller inblandning (Sveningsson & Alvesson, 2010). En renodlad låt gå-ledare förhåller sig varken positivt eller negativt till de uppgifter som dennes tänkta efterföljare utför (Lennéer-Axelsson & Thylefors, 2005) och håller en likgiltig attityd till andra inom organisationen (Sveningsson & Alvesson, 2010).

### ***Karismatiskt, transformativt och transaktionellt ledarskap***

Lennéer-Axelsson och Thylefors menar att en karismatisk ledare entusiasmerar, visar på självförtroende och beslutsamhet. I ett väl fungerande sammanhang kan en karismatisk ledare inspirera, skapa lust och utveckla efterföljaren. Dock kan denna övertygande personlighet utgöra en risk för organisationer och verksamheter. Då det karismatiska ledarskapet används på ett destruktivt sätt så uppvisar ledaren förförliska, manipulativa och narcissistiska drag (2005). Individer som är mottagliga för karismatiskt ledarskap tenderar att utan omdöme lita på ledarens förmåga att fatta rätta beslut (Bass & Bass, 2008). Kuhnert och Lewis (1987) förklarar att det just är den karismatiska ledarens förmåga att använda sin utstrålning som gör att denne ofta förknippas med en ledare som använder en transformativ stil. Transformativa ledare beskrivs motivera individer att prestera mer än vad de från början tänkt eller trodde var möjligt. Denna typ av ledare sätter alltså utmanande målsättningar och når höga resultat. Genom att med moraliskt ledarskap entusiasmera och inspirera försvinner behovet av att använda makt. Den transformativa ledaren visar på en personlig omtanke och pekar på likheter med sina följare. På så vis skapas samtycke och optimism i relationen mellan ledare och efterföljare. Bass och Bass förtydligar och menar att man kan säga att den transformativa ledaren på så vis transformerar individer, grupper, organisationer och samhällen. Ett transaktionellt ledarskap menar författarna i stor utsträckning bygger på utbytet av behov mellan medlem och ledare i en organisation. En anställd får, i den enklaste formen av detta ledarskap, en monetär kompensation i utbyte mot att utföra ett jobb. Kompensation kan dock i många fall handla om andra saker än ren ekonomisk ersättning. Exempelvis kan den anställdes anspråk tillgodoses genom uppmuntran, annan psykologisk stimulans eller någon form av förmån (2008). Den transaktionella ledaren måste kunna hantera balansen mellan att få uppgifterna utförda och ge relevant kompensation. Det är således viktigt för den transaktionella ledaren att kunna känna av och reagera på förändrade förväntningar på sig själv och på sina anställda (Kuhnert & Lewis, 1987).

### ***Situationsanpassat ledarskap***

Den situationsanpassade ledarskapsansatsen hävdar att det inte finns någon form av ledarskap som fungerar alltigenom, utan att olika situationer kräver olika ledarstilar. En ledare som arbetar situationsanpassat är flexibel och kan anpassa sitt sätt att leda till de utmaningar som uppstår i olika situationer (Dym & Hutson, 2005). Hersey och Blanchard föreslår att ledaren måste anpassa sina handlingar till den grad av kompetens och självständighet följarna besitter samt till deras grad av engagemang och förpliktelse enligt ett kontinuum bestående av fyra olika ledarstilar. Kortfattat beskriver kontinuumet att ju mindre erfarenhet och kunskap en följare har, eller ju mer ”omogen” han eller hon är, desto mer direkt beteende krävs från ledarens sida. Med tidens gång, då följaren får mer erfarenhet, kunskap och blir mer självsäker och ”mogen” i förhållande till sitt arbete, bör ledaren börja lägga tonvikt på ett stödjande beteende. Då en följare är kapabel att självständigt fatta beslut och handla bör ledaren tona ned även det stödjande beteendet (Hersey & Blanchard, 1977 se Yukl, 2010, s. 173-175). Dym och Hutson anser dock att Hersey och Blanchards kontinuum är smalt, och att det finns långt fler situationer än de avhängda följarens erfarenhet och kunskap som kräver olika typer av ledarskap. För att nämna några exempel styr organisationens ålder och karaktär, ledarens egen ålder och tidigare karriär vilken form som är bäst lämpad. Även olika kulturella och etniska sammanhang ställer olika krav (2005).

## 5. Resultat

I detta kapitel presenteras resultatet från de intervjuer vi genomfört med fem ledare inom tre av Rädda Barnens lokalföreningar. För att underlätta för läsaren kommer presentationen av bildad data i stor utsträckning att följa intervjuguidens logik<sup>21</sup>. Således följer först ett bakgrundsavsnitt innehållandes en presentation av intervjupersonerna och lokalföreningarna. Efter det följer ett avsnitt om ledarskapets interna processer, ett avsnitt om ledarskapets externa processer samt ett avslutande avsnitt rörande framgång inom lokalföreningen. Som bekant åsyftar vi inte att generalisera och förklara resultatet, men på väg mot förståelsen har vi upplevt det nödvändigt att ställa vissa delar emot andra, för att på så sätt kunna förstå helheten. De gånger vi väljer att citera respondenterna har vi förtydligat detta med en kursivering.

### 5.1 Bakgrund

#### Personerna

Samtliga av de ledare vi träffat är engagerade i någon av de tre lokalföreningar vi varit i kontakt med; antingen som ordförande eller som projektledare. Tidsspannet då ledarna varit aktiva medlemmar inom Rädda Barnen sträcker sig mellan två och ett halvt och åtta år. Bakgrund vad gäller ålder, nationalitet, uppväxtförhållanden, yrke och utbildningsnivå skiljer sig markant åt. Ledarna befinner sig i helt olika skeenden av livet; någon är student, någon är pensionär, någon är just på väg ut i världen och någon har nyligen kommit hem från att ha befunnit sig på resande fot i många år. Även som individer upplevs de fem ledarna mycket olika varandra. Ett par visade sig vara väldigt utåtriktade och pratsamma, någon annan var betydligt mer lugn och samlad och hade vid intervjutillfället nära till tårarna flera gånger då samtalet riktades in sig på engagemanget för barn. På frågan kring vad som väckte intresset för just Rädda Barnen kom det bland annat fram att *”det är spännande att Rädda Barnen drar till sig medlemmar från olika bakgrund. Det finns en bredd i både ålder och intresse”*. En annan upprepad aspekt är att Rädda Barnens grundvärderingar stämmer överens med ledarnas egna. Det brinnande intresset för barn- och rättighetsperspektivet är absolut den starkaste gemensamma nämnaren mellan dessa fem positiva och inspirerande människor. Viljan att bidra med en förändring för barn, även om den är liten och inte räcker för att förändra världen, är den starka drivkraften. *”Jag vill förbättra världen för människor i allmänhet, men för barn i synnerhet. De är vår framtid.”*

I flera fall är det också arbete med barn på olika sätt som varit en stor bidragande faktor till att det blev just Rädda Barnen engagemanget riktades mot. Att ha varit deltagande vid utflykter där barn får komma med undanflykter för att det inte finns pengar till varken gympaskor eller fika är något som berört en ledare extra mycket. Just barnfattigdomen är en hjärtefråga för många. En ledare uttrycker sig väldigt talande och förklarar att den egna erfarenheten av att vara fattig som barn som en fördel i arbetet: *”att ha levt utan rinnande vatten är idag en tillgång för mig”*. Engagemanget inom Rädda Barnen upplevs av samtliga som väldigt givande. Uttryck som *”rejäl omtanke”*, *”makalös anda”* och *”så mycket kunskap, så mycket känsla”* målar upplevelsen ledarna förmedlar på ett bra sätt. Att ha roligt, träffa andra inspirerande människor och lära sig

---

<sup>21</sup> Se bilaga 1, Intervjuguide.

nya saker är andra uttryckta fördelar med engagemanget. Framförallt är det dock känslan av att göra skillnad, att påverka och att arbeta för förändring som ger ledarna mest.

### **Lokalföreningarna**

Spridningen beträffande ledarnas egenskaper och livshistorier speglar lokalföreningarna ganska bra. Geografiskt befinner sig alla tre som bekant i Skåne, men så mycket mer gemensamt än så finns inte sett ur en kontextuell synvinkel. Städerna där föreningarna är belägna präglas av nästintill ytterliga olikheter. Antal aktiva medlemmar skiljer sig också markant; antalet är cirka sjuttio procent lägre i en lokalförening än i en annan. Samtliga av de tre föreningarna har dock lyckats väldigt bra med att anpassa arbete och projekt till den lokala miljön och nå ut med påverkan och inflytande över barns levnadsförhållanden. Ett exempel på påverkan är de läxhjälpprojekt som bedrivs i samtliga av de föreningar vi varit i kontakt med. Anledningen till att läxhjälpen upplevs viktig skiljer sig åt – i en förening är projektet viktigt för att utbildningsnivån i kommunen generellt är låg och i en annan på grund av att det finns många barn utan språkkunskaper i svenska och som därför har svårt att klara av skolan. Läxhjälpen är en hjärtefråga för ledarna och en förklarar att *”det är viktigt att se och uppmuntra barn genom kunskap och självkänsla”*.

I en förening bedrivs internationella projekt, i en annan riktar man i princip enbart fokus inom kommunen. Synen på vad som är ett bra projekt är varierande. Hos en ledare riktas ett skarpt motstånd till att *”skramla med bössan utanför Systembolaget”* medan samma aktivitet är något som upptar relativt mycket tid hos ett par andra. Dock är det just handlingsutrymmet, och friheten att själva bestämma vad som fungerar i den egna kontexten, som attraherar ledarna. En relativt genomgående kritik riktas mot de riktlinjer och ”beställningar” som ibland kommer ifrån Rädda Barnen centralt. Man vill äga sin egen förening och sina egna projekt, och själva ta beslut kring vad som fungerar i den egna kommunen. Det kan bli problematiskt då man satsat på till exempel ett integrationsprojekt för skolbarn och det kommer direktiv uppifrån om att starta en samtalsgrupp för tonårstjejer. Där och då kanske det inte är just samtalsgruppen som finns störst behov av. Positivt menar ledarna dock är att Rädda Barnen centralt *”svetsar samman”* lokalföreningarna och upprepade gånger kommunicerar värdegrund och generella mål så att alla strävar åt samma håll.

Inom lokalföreningarna finns ingen uttalad struktur eller något bestämt sätt att organisera arbetet på. Man gör lite som man vill, och på det sätt som passar bäst i den egna föreningen. Gemensamt är dock att samtliga har en demokratiskt vald styrelse med tillhörande ordförande. I den största av lokalföreningarna ligger mycket fokus på styrelsen; varje styrelsemedlem har ett eget ansvarsområde och fungerar som kontaktperson för ett antal projektledare. I en annan är ett visst projekt det centrala för verksamheten, och i styrelsen finns inget uttalat ansvar utan *”alla gör allt”*. Fördelning av projekt och projektledare sker genom intresse och aktivitet. Är man intresserad anmäler man sig eller ber om att få starta ett projekt och sedan beslutar styrelsen om hur det blir. På styrelsemöten har samtliga medlemmar rätt att delta och yttra sig, men ingen rätt att rösta och fatta beslut. En ledare förtydligar och beskriver att *”eftersom styrelsen är förtroendevald litar medlemmarna på styrelsens beslut”*. Gemensamt för många av ledarna, vilka alla är medlemmar i styrelser, är att de är av åsikten att styrelsen har ett stort ansvar för att ge stöd, samordna och *”hålla grupper vid liv”*. Projektgrupperna lever i vanligast förekommande fall relativt isolerat från varandra och några direkta

kommunikationskanaler däremellan finns inte. Det enda organiserade tillfället då aktiva medlemmar har möjlighet att träffas är vid lokalföreningarnas respektive årsmöten. Vid årsmötena planeras hur verksamheten ska läggas upp det kommande året och nya mål sätts. Mestadels är det kortsiktiga mål som diskuteras, till exempel startande av en ny projektgrupp, hur många nya medlemmar som ska rekryteras, hur mycket pengar man ska samla in och så vidare. Då vi ställer följdfrågor kring långsiktiga mål framkommer också ett långsiktighetstänk; att man vill påverka politiker och skolor i kommunen så att grundförutsättningarna för barn kan bli bättre.

För att mer konkret ringa in vad som präglar lokalföreningarna bad vi ledarna använda ett antal begrepp som de tycker karaktäriserar föreningen. Svaren på frågan var, med tanke på lokalföreningarnas annars så olika natur, rätt så lika. Hög grad av engagemang, öppenhet för diskussion, sammanhållning och kreativitet är gemensamt för dem alla. Något som däremot skiljer sig åt, är upplevelsen av progressivitet och ifrågasättande. Någon beskriver lokalföreningen som *"lite lydig, folk säger aldrig nej utan är alltid uppmuntrande"* och någon annan skildrar den som *"väldigt nytänkande och modig; vi går utanför ramarna"*. En ledare förklarar att drivet är genomgående; *"Driv att förändra. Folk är väldigt energiska vilket kan skapa diskussioner. Man vill så mycket. Även om vi jobbar mot samma mål finns många olika åsikter."* Andra begrepp som blev belysta var en strävan efter en mångfaldsinriktning, fokus på kvalitet och kompetens samt bra ledning. Svaret på följdfrågan *"gör ledarskapet mycket?"* leder oss in på nästa del av intervjun. *"Ja, även om vi alla jobbar och är tigha så måste det finnas en ledare som löser problem och stöttar."*

## **5.2 Ledarskap inom lokalföreningen**

### **Ledarskapets interna processer: Att vara ledare**

Detta avsnitt av intervjun behandlar *hur* en ledare är och inleddes med en fråga som gav ledarna en chans att tydliggöra deras åsikt om hur en ledare generellt sett bör vara. Föga förvånande menar samtliga att en ledare ska vara lyhörd, omtänksam, ödmjuk inför olikheter, samarbetsvillig och bra på att ta hand om människor i sin närhet. Som en uttrycker sig; *"en ledare ska inte hela tiden driva själv utan det är viktigt att lyssna in. Vilka behöver hjälp? Vad vill andra göra? Men samtidigt måste en ledare ändå vara kontrollerande och samla folk och rikta in dem på olika spår. Styra men inte bestämma!"*. Att ha förmåga att på ett tydligt sätt delegera ansvar och strukturera verksamheten är flera överens om är viktiga karaktärsdrag. *"Man ska inte vara slarvig och skjuta upp saker."* Att vara tydlig, speciellt då det gäller kommunikation, är en allmängiltigt bra egenskap hos en ledare menar många. Samtidigt innebär formuleringar som *"du ska göra detta"* ett övertramp. Men för försiktig får man inte vara. *"Man kan lyssna in folk men man måste få saker att hända också. Inget 'jag vet inte vad jag tycker'. Det värsta är när en ledare vill vara kompis med gruppen och inget mer."* Dominans, själviskhet och självupptagenhet är de värsta egenskaperna en ledare kan ha, tycker flera. En av ledarna tycker inte att man ska visa ilska, och väljer att berätta att *"själv kan jag ibland ta i för mycket. Man får inte bli irriterad när det inte är professionellt. Då krymper folk"*. Någon drar beskrivningen av hur en ledare ska vara en aning längre och menar att vem som helst kan bli chef, men att man föds till att bli ledare; *"man föds med en tillit och självkänsla som gör att man inte är rädd. Man är en person som inte dömer andra människor"*. Att ha förmåga att skapa trygghet menar någon ingår i en ledares roll. Den förtydligande följdfrågan *"så att skapa trygghet är*



ledarens ansvar?" besvaras med att *"ja, det tycker jag. Det är ledaren som ska se till att det råder ett tillåtande klimat och en trygghet i gruppen. Det finns grupper där detta inte tillåts"*.

Beträffande huruvida ledarna håller med om att de är ledare (eller inte) framkommer lite olika tankar. De flesta håller med; ett par stycken med ett *"oh, ja"*. En annan beskriver att *"nej, jag har mina åsikter men jag ser inte mig själv som ledare. Men jag är en 'doer'. Jag gör, gör, gör, gör, gör"*. En åsikt som framkommer är att det är viktigt att hålla med, och vara medveten om, att man är en ledare då man tar på sig rollen; *"det är ju ett privilegium"*. Vidare berättar ledarna vad de tror är anledningen till att de blivit förtroendevalda. Här råder spridda funderingar. En ledare tror att det är på grund av att *"jag är organiserad, sätter deadlines och ställer upp"*. En annan tror att förmågan att knyta kontakter, möta människor och prata inför grupp är bidragande orsaker. Ett relativt klassiskt motsatsförhållande tas upp då en ledare menar att mod och högljuddhet skulle kunna vara de främsta skälen medan en annan tror att det är förmågan att lyssna in, hjälpa och samarbeta.

Vad vill ledarna då åstadkomma med sitt frivilliga arbete? En menar att en önskan är att skala av de regler som finns i lokalföreningen. *"Det var väldigt inrutat när jag började. Folk ska kunna få komma med lite vilda idéer och vi ska kunna prova på helt nya projekt. Prova på projekt som passar just här."* Någon annan vill vara en förebild för unga och *"visa att vi fixar det med lite jävlar anamma"*. Det visade sig finnas något av två spår i fråga om vad man vill åstadkomma som ledare. Det ena följer i linje med Rädda Barnens huvudmål; att förmedla barns rättigheter och vara med och påverka samhället. Det andra riktar sig mer internt i den egna föreningen då det handlar om att effektivisera arbetet och marknadsföra utåt. *"Föreningen gör ett jättebra jobb och det måste synas. Effektiviseringen handlar om att den del som går till administration ska bli mindre. Det måste bli mer action."*

Vilka av de egna personliga egenskaperna och de egna kunskaperna som framträder tydligast i arbetet var också i fokus under intervjusamtalet. De personliga egenskaper som togs upp var relativt likstämiga med de egenskaper ledarna tror är orsaken till att de ses som ledare och varför de blivit förtroendevalda. En ledare tror att det är; *"min beslutsamhet framför allt. Jag ser till att vi går från punkt A till B och inte fladdra runt."* Någon tänker efter en stund och menar sedan att tålamod, initiativförmåga, mod och lite fräckhet är egenskaper som ger sig tillkänna. Hos majoriteten av ledarna nämns emellertid karaktärsdrag som kreativitet, optimism, omtänksamhet och förmåga att lyssna och känna in. Ett helhetstänk är också något som framkommer vid ett par tillfällen: *"jag har förmåga att se alla bitar"* och *"jag är lite av en 'mother hen'"*. På frågan gällande vilka kunskaper som ledarna innehar framfördes erfarenhetsbaserade sådana i störst utsträckning; *"jag har en medvetenhet om hur världen ser ut."* Ett antal mer utbildningsmässiga kunskaper togs också upp. Någon har läst en utbildning som bidragit till ett norm- och genuskritiskt tänkande, några har pedagogiska kunskaper och någon har studerat världskonflikter. En ledare sammanfattar frågan på ett talande sätt och uttrycker att *"intresse är den bästa kunskapen"*.

Samtliga ledare upplever att de besitter en förmåga att göra intryck på andra i lokalföreningen. En ledare beskriver att det är ett mål i sig att få folk att känna sig välbehövda och att känna mod. En annan menar att fallenheten att skapa opinion är något som inverkar på individerna i föreningen. Från flera håll framkommer också att

strävan efter att ”*dra med folk*” är något som får effekt. På frågan om ledarna tror att det finns ett mer utbrett förtroende för dem än för andra inom lokalföreningen svarar de flesta ja. Ett par ledare har svårt att jämföra sig på det sättet, men kommer efter funderingar fram till att medlemmar ofta vänder sig till dem när det är något de undrar eller vill prata om. Någon svarar att, ”*kärlek, glädje, mod och respekt*” är troliga grunder till varför andra känner förtroende. Flera av ledarna påpekar att det är svårt att veta om medlemmarna i föreningen upplever att de inspirerar, påverkar och inger förtroende eftersom de nästan aldrig träffas. En ordförande tydliggör och säger att, ”*styrelsen träffar inte de aktiva nästan någonting. Jag känner inte igen de flesta som är aktiva inom lokalföreningen. Jag skulle vilja vara med på träffar här och där men det skulle ta så mycket tid*”.

Många ledare är överens om att det finns ett antal fler personer med ledaregenskaper inom föreningarna. En uttrycker sig som att ”*alla aktiva medlemmar är ledare på ett eller annat sätt, de vill förändra något*” medan en annan menar att ”*jag skulle säga att det finns tre ledare. Det är tre personer som är riktiga 'jag vet vad jag tycker'*”. Återigen upprepas samma faktorer som avgör att just dessa personer ses som ledare. De tar initiativ, de har ett engagemang även utanför deras egen roll eller ansvarsområde och kan ha åsikter om saker och ting samtidigt som de är bra på att lyssna in andra. De är självgående, strukturerade och tar ansvar för att få saker gjort. Ännu en gång nämns även skapande av trygghet för sin omgivning som en viktig del i att vara ledare inom en lokalförening. En åsikt som framkommer är att det är betydelsefullt att det inte bara finns en, utan flera ledare. Att rotera ledare (läs ordförande) är något som testats i en lokalförening vilket inte alls nådde någon framgång; ”*det är viktigt att det är en som känner ansvar och att man får växa i sin roll.*” Det råder en enighet kring att det är viktigt att det finns ledare inom en lokalförening; ”*det blir ingen utveckling om det inte finns någon ledare*”. Andra talande citat lyder; ”*en ledare kan man ställa krav på*” och ”*man tappar överblicken utan en ledare*”. En av ledarna påpekar att det är viktigt med både formella och informella ledare och en annan är tydlig med att ”*ledare är viktigt, men inte chefer. Vi vill inte ha någon som chefer*”.

### **Ledarskapets externa processer: Att bedriva ledarskap**

Då vi relativt djupt behandlat hur ledarna är, vilka karaktärsdrag ledarna har och tycker är viktiga hos andra ledare samt av vilka anledningar ledare är viktiga för lokalföreningarna flyttades fokus för intervjuerna till ledarskapets utåtriktade processer; det vill säga uppdrag, beteenden och handlingar. Den inledande frågan behandlar vad ledarnas egen roll inom verksamheten innebär, och vilka uppgifter de uträttar som kanske inte andra gör. Svaren blev relativt samstämmiga; ”*jag är spindeln i nätet*”; ”*jag har en koordinatorroll*”; ”*jag är 'the mother hen'*”. Att vara samordnade på ett sådant sätt beskrivs handla mycket om att ”*samla folk och få andra att växa och bli entusiastiska*”. Som ordförande har man också ansvar för mer konkreta åtaganden som att vara påläst och kunna ge svar på folks frågor, att sköta administrativa sysslor som att svara på mail, planera möten och skriva dagordningar, sköta kontakten med regionkontoret och strukturera upp styrelsearbetet. En ordförande beskriver att ”*det är svårt att ställa krav i en frivilligorganisation. Jag hade velat kunna ställa mer krav*”.

Under intervjun riktades även en del uppmärksamhet mot hur man som ledare inom lokalföreningarna arbetar med ”*klassiska ledarsysslor*” som att planera, fatta beslut, sätta upp mål och delegera. Någon direkt delegerande roll där uppgifter och projekt delas upp mellan medlemmarna finns inte. Istället är det intresse som styr över vem som

arbetar med vad och vidare är det styrelsens ansvar att överblicka och se till att alla ”luckor fylls”. Styrelsens ansvar består som nämnt också i att samordna och stötta samt i att hålla koll på vem som är intresserad av vad. Gällande beslutsfattande och planering av verksamheten ser det väldigt olika ut i föreningarna. I en förening diskuterar styrelsen vid månadsmöten och röstar sedan fram en plan för hur man ska lägga upp arbetet, i en annan röstar de aldrig utan strävar alltid efter att uppnå konsensus. I den tredje föreningen fungerar det på ett annat sätt; *”ordföranden, vice ordföranden och sekreteraren är som en treenighet”*. Även strategierna för målsättning skiljer sig en hel del. Någon berättar att *”jag som ordförande har skrivit en verksamhetsplan som innehåller mål. Bland annat att vi vill ansvarsfördela och organisera. Sen har alla läst igenom planen och så har vi reviderat.”* En annan ledare förklarar att ett av deras mål handlar om att inte samla in mindre pengar än förra året. I flera lokalföreningar handlar ett av målen om att öka mångfalden hos medlemmarna. Gruppen aktiva medlemmar tycks idag för homogen och man vill ha en större blandning människor vad gäller kön, huvudsaklig sysselsättning och etnisk bakgrund. Det framkommer också att man vill arbeta mer med målsättning eftersom det är *”lätt att själva målet tappas bort mitt i allt det administrativa”*.

Den situation där ledarna upplever att deras ledarskap framträder som tydligast är framför allt under möten och sammankomster av olika slag. En stor del av ledarrollen innebär då att *”fokusera på det som är relevant, hålla kvar folk vid ämnet och fokusera på slutförande av uppgifter”*. En annan uttrycker sig på liknande sätt och menar att ledarskapet framträder som tydligast *”när vi diskuterar för länge och för mycket och är oense. Då sätter jag ned foten och säger ’nu får vi komma till skott och göra det här istället’. Jag kan bli riktigt frustrerad i sådana lägen”*. För att få saker att hända framkommer att det måste finnas en viss struktur och att man följer upp det som bestämts. En ytterligare aspekt är att man måste engagera andra, ge energi och *”visa på hur andra individer kan börja”*. En ledare uttrycker att det egna ledarskapet sällan framträder tydligt, eftersom personen i fråga beskriver sig som en *”bakom kulisserna-ledare”*. På frågan om huruvida ledarna gör något särskilt för att utveckla andra medlemmar framkommer bland annat att man försöker motivera dem till att gå några av de många utbildningar som finns att tillgå inom Rädda Barnen. Utbildningarna handlar om allt ifrån kurser om barnkonventionen till ledarutbildningar. Inställningen gällande utbildningarna skiljer sig ganska markant mellan de olika lokalföreningarna. Någon beskriver att *”det kan vara svårt att få med folk. Man är rädd att man ska behöva presteras och visa ’här kommer jag’”*. En annan ledare instämmer och förklarar att en del av att visa en medlem uppskattning handlar om att ge denne mod att åka på en utbildning. Det finns ett intresse och en nyfikenhet för hur det ser ut i andra lokalföreningar runt om i Sverige och de ledare som varit på utbildningarna upplever det som väldigt givande att byta erfarenheter och idéer med andra frivilliga. Några direkta belöningar förekommer inte, utan medlemsvården går genomgående ut på att uppmuntra varandra verbalt, visa intresse, stötta och backa upp. En ledare tror inte att några direkta belöningsmetoder behövs; *”jag vill inbilla mig att man får utbetalning genom att man involverar sig i barnens liv och ser förändring. När man ser att det man gör ger förändring, det är då man känner ’yes’”. Gör man inte det så tror jag man droppar av”*.

Förutom att motivera och utveckla medlemmarna försöker ledarna på olika sätt arbeta med att utveckla själva verksamheten. Även gällande verksamhetsutveckling beskrivs

en del handla om erfarenhetsutbyte och kontakt med andra lokalföreningar vid till exempel distriktsmöten. En ledare har tagit fram en projektledarträff där projektledarna kan komma och *"prata av sig"*. Någon formulerar att utvecklingsarbetet går ut på att undvika att prata om idag, utan att istället lägga fokus på imorgon; *"jag kommer ha framtidsmöten med styrelsen och prata om hur vi vill jobba nästa termin"*. Mycket av utvecklingsarbetet handlar också om behovsanalyser. Funderingar kring vad kommunen behöver, vad som kan bli bättre och vilka frågor som kan lyftas, verkar vara återkommande ämnen för diskussion.

Relationen med övriga aktiva medlemmar i lokalföreningarna beskrivs oftast som bra. En del umgås med andra medlemmar, oftast styrelsemedlemmar, även privat. Någon styr upp en sommarkick-off hemma till vilken alla aktiva medlemmar är inbjudna. Många gånger är det dock så att ledarna bara kommer i kontakt med andra styrelsemedlemmar, och möjligen några projektledare. En ordförande upplever att relationen är *"för otydlig. Jag tror inte att alla vet vem jag är. Projektledarna vet, men de andra vet inte"*. En ledare beskriver att det är lite svårt att ha en annan typ av relation; *"det finns en hierarki. Projektledarna ska klara sig själva, jag vill inte att de ska vara beroende av styrelsen"*.

### **5.3 Framgång inom lokalföreningen**

Det tredje och avslutande av intervjuernas teman behandlar framgång inom lokalföreningen. Precis som vid delen gällande ledarskap fick ledarna inledningsvis presentera sina egna tankar kring det generella begreppet framgång. Från flera av ledarna kom svaren att handla om att äga och ha kontroll över sin egen situation. En ledare berörde också framgång på ett personligt plan, och menade då att; *"individuellt så handlar framgång om självuppfyllande. När man gjort något som är värt något."*

I ett organisatoriskt sammanhang tror flera att framgång kommer av förändring; *"att förändra! Att nå sina mål, att se behov och att utveckla organisationen efter behoven"*; *"framgång är att vara synlig och känna att man uppnår ett syfte. En ideell organisation grundar sig i det. Att något förändras"*. Andra framkommande synpunkter behandlar nyfikenhet, marknadsföring, kvalitet och valmöjligheter. Även ledarskap tas upp som en framgångsfaktor och några av de karaktärsdrag som nämns i sammanhanget är raket, tydlighet och självinsikt. En ledare beskriver detta bildligt; *"jag tror det är starka och strukturerade ledare, som är ödmjuka men bestämda. Pekar med hela handen men trampar inte på någon"*.

Även i en lokalförenings kontext beskrivs framgång handla om att inte stanna i gamla tankar. Det behöver istället finnas eldsjälar som är duktiga på att möta behov vilket enligt en ledare är en förutsättning för att verksamheten inte ska stagnera. En stor del av framgång inom en lokalförening verkar bygga på välgrundade behovsanalyser. Flera tar upp hur viktigt det är att se möjligheter i det nära samhället och att anpassa sig till lokala behov; *"Man måste se möjligheter i själva staden"*; *"Man måste anpassa sig till behov lokalt"*; *"Man måste engagera folk i den stadsdelen där man är. Man är sig själv närmast"*; *"Det finns ingen universell sanning"*. Typexemplet på en framgångsrik lokalförening menade ledarna också är en sådan som inger gemenskap, trygghet och en känsla av sammanhang, och en där man blir lyssnad på och tas på allvar. Något annat som verkar fundamentalt är arbetsglädjen; *"Man blir framgångsrik då man har roligt"*.

En annan aspekt som tas upp, och som samtliga ledare är rörande överens om är viktig, är att det finns en bredd av olika sorters människor; *"en typisk framgångsrik"*

*lokalförening har en blandning av unga och gamla med så stort och brett som möjligt i sin bakgrund”; ”Mer mångfald! Mer killar! Vill ha mer fokus på mindre grupper som till exempel funktionshindrade”. Avgörande för framgång är också att medlemmarna ska kunna känna att det finns alternativa tillvägagångssätt att välja mellan och att det finns hjälp till självhjälp. På följdfrågan ”Skulle man kunna säga att empowerment är ett ord som passar in på det du försöker beskriva?” ges svaret ”Empowerment! Ingen delegering, utan eget ansvar. Hela Rädda Barnens anda är ’empowerment’”.*

Det som framförallt antas hämma framgång i lokalföreningarna är tankebanor så som ”det där har vi redan prövat, det funkar inte” och ”så här har vi alltid gjort”. En sådan typ av inställning tros inte locka djärva och nytänkande människor, det framkommer istället att en öppenhet mot nya utmaningar och situationer är en förutsättning för framgång. Det uttrycks att de individer som inte vågar saker och som ”vill vänta” är ”bromsklossar som sätter käppar i hjulet”. Detta upplevs av en ledare som väldigt destruktivt för verksamheten. För mycket formaliteter, administration och byråkrati kan också ”ta död på vem som helst”. Självständighet och medlemsengagemang tycks istället vara det viktigaste för att leva vidare. En ledare funderar en stund och kommer fram till att något som för tillfället skulle hämma framgången är om föreningens ledare hoppade av; ”det behövs ett gäng personer med vissa egenskaper”.

Samtliga ledare är eniga om att man inom den egna lokalföreningen kan arbeta för att bli mer framgångsrika. Bland annat tas upp att man vill samarbeta mer med andra frivilligorganisationer för att på så sätt skapa ett utbyte. Man vill också arbeta mer med medlemsvård och mer direkt visa medlemmarna uppskattning för deras arbete. Det framkommer att en del ledare inte vet så mycket om de projekt som inte ligger dem närmst om hjärtat och en tanke är att det skulle vara fördelaktigt att få veta mer om varandras projekt för att på så sätt skapa kunskap, nyfikenhet och förståelse för problem. Gemensamt för alla ledare är att man vill arbeta för att bli mer synliga; ”vi har kompetensen men måste bli mer synliga”; *alla gör ett jättebra jobb och det behöver synas*; ”vi behöver inte vidga antalet aktiviteter men vi behöver synas mer och kommunicera genom bättre kanaler”.

## 6. Teoretisk fördjupning

Genom att utgå från den empiriska studiens resultat har vi, i linje med vår abduktiva ansats, identifierat ett antal fokusområden för teoretisk fördjupning. Dessa tycker vi på ett målade sätt sammanfattar ledarnas återkommande resonemang om ledarskap och framgång inom lokalföreningarna. Det första fokusområdet kommer avhandla teorier rörande förtroende, tillit och trygghet. Det andra området berör struktur, organisering och helhetstänk. Efter detta behandlas det delade ledarskapet, vilket är fördjupningens tredje fokus. Avslutningsvis presenteras teorier kring egenmakt, självbestämmande och ansvar. Vid studerandet av samtliga fokusområden har vi haft folkrörelsens kontext i åtanke. Att utifrån dessa fokusområden angripa den teoretiska fördjupningen betyder också att vi lämnar den uppdelning mellan ledarskapets interna och externa processer, samt framgång inom folkrörelser/lokal föreningen, vilken tidigare utgjort föregående kapitel tematisering.

### 6.1 Förtroende, tillit och trygghet

Att ledare bör sätta fokus på mellannmänskliga relationer och en upplevd känsla av trygghet och konsistens i en arbetssituation gör Prillelentsky, (2000), Martin (1999) och Kaufmann och Kaufmann (2010) tydligt. Kaufmann och Kaufmann förklarar att forskning påvisar ett starkt samband mellan positiva resultat i en organisation och ömsesidig tillit mellan ledare och medlemmar (2010). En ledares typ av bemötande som strävar emot denna gemensamma förståelse och övertygelse är vad Martin väljer att benämna som förtroendemässigt ledarskap<sup>22</sup>. Det förtroendemässiga ledarskapet kännetecknas av ledarens fokus på attityder och relationer inom organisationen, ledarens självkänedom, förtroendet medarbetarna upplever för ledaren och en medvetenhet om värdet av att inneha detta förtroende (1999). Kaufmann och Kaufmann väljer att poängtera vikten av förtroende och beskriver tillit som en hörnsten i ledarskap. Tillit menar de är en ”positiv förväntan om att en person genom ord, handlingar och beslut inte handlar rent opportunistiskt”<sup>23</sup> (2010: s.484). Tillitens kärnelement rör sig enligt författarna om integritet, kompetens, konsistens, lojalitet och öppenhet (2010).

Martin resonerar vidare och menar att förtroende för ledaren och organisationens visioner är något som på ett ömsesidigt sätt påverkar en organisation eftersom båda processerna inverkar på upplevelsen av konsistens. En utebliven känsla av konsistens kan sänka förtroendet för ledaren och därmed leda till mindre önskvärda resultat. Martin förklarar också att den förtroendemässiga ledaren bör vara medveten om att ett förtroende är något som väl ska förvaltas. Edterföljarnas tro och förväntan på ledarens beteenden innebär stora risker, eftersom ett förtroende skapar sårbarhet (1999). Även Kaufmann och Kaufmann menar de att det finns en risk med det förtroendemässiga ledarskapet eftersom personer med opportunistiska drag, vilka till en början är charmerande och socialt skickliga, ofta vinner tillit och förtroende. I själva verket handlar dock dessa personer i princip helt utefter egen vinning utan att ta hänsyn till andras behov och intressen. I kontrast till dessa risker lyfter författarna upp

---

<sup>22</sup> Vår översättning från engelskans ”Trust Leadership”

<sup>23</sup> En person som handlar opportunistiskt är någon som målmedvetet och selektivt handlar utifrån sina egna behov och intressen utan att ta hänsyn till hur handlingarna kan påverka andra (Kaufmann & Kaufmann, 2010).

identifikationsbaserad tillit som den sundaste utav tre typer av tillitsrelationer. Identifikationsbaserad tillit grundar sig på känslomässiga band och typiskt beteende i denna tillitsrelation är en genuin vilja att ställa upp, en visad förståelse för varandras avsikter och ett värdesättande av medlemmarnas önskemål. *"När något bra inträffar för den ene, upplevs det som en positiv händelse också för den andre"* (2010: s.486).

## **6.2 Struktur, organisering och helhetstänk**

Som tidigare nämnt fokuserade ledarskapsforskningen under lång tid främst på ledarens karaktärsdrag och egenskaper. Som en motståndsreaktion växte ansatser fram vilka hänförde sig till ledarens beteende samt till potentialen att utveckla ledare<sup>24</sup>. Judge, Piccolo och Ilies (2004) förklarar att ett annat område som också kom att bli av stort intresse var en stilorienterad ansats riktad mot relationer som en huvuddimension, och struktur- och uppgiftsorientering som en annan. Yukl förtydligar och menar att en ledare som med struktur- och uppgiftsorienterat fokus leder sin grupp främst tittar på möjligheten att mobilisera följare på ett sådant vis att uppgiften de står inför kan slutföras på ett effektivt sätt. Vikten av att hålla deadlines, att koordinera följare och att upprätthålla en förbestämd standard är förhållanden som inbegrips i den här typen av ledarskap (2010). Sveningsson och Alvesson instämmer och förklarar att strukturorientering går ut på att *"vara produktionscentrerad och sträva efter att definiera arbetsuppgifter, utveckla arbetsscheman och skapa uppgiftsorientering bland efterföljare"* (2010: s. 20). Judge, Piccolo, och Ilies menar att ett strukturellt fokus på ledarskap är en bortglömd ansats och förklarar att forskare inte varit intresserade av att undersöka vikten av struktur och ordning i förhållande till ledarskap sedan 1980-talet. Deras undersökning från 2004 visar dock på starka samband mellan ordning, struktur och uppgiftsorientering och individers och grupperns prestation och framgång. Vidare menar de att individer och grupper i en organisation ofta har väldigt svårt att betrakta sin ledare som både relations- och strukturinriktad och att det även kan vara problematiskt för ledaren att bete sig på båda sätten (2004).

Yukl tar upp tre sätt av strukturorienterat beteende som är extra viktiga då en ledare vill vara effektiv. Den första typen avser vikten av att planera aktiviteter. Här innefattas att besluta om vad, när, hur och vem som ska se till att en uppgift blir löst. Målet är att se till att resurser används på rätt sätt och att individer och grupper blir koordinerade åt rätt håll. Det andra sättet innefattar att klargöra roller och mål. Förtydligt handlar det om att kommunicera planer, förväntningar och önskade handlingssätt. Det tredje sättet på vilket den strukturorienterade och effektiva ledaren betar sig inrymmer uppsikt över verksamheten och dess resultat. Ledaren behöver syna kvalitet och prestation; en brist på sådant beteende kan leda till svårigheter i att lösa uppkommande eller befintliga problem. (2010)

## **6.3 Delat ledarskap**

Döös, Hanson, Backström, Wilhelmson och Hemborg (2005) formulerar i sin kartläggning av delat ledarskap inom svenskt arbetsliv en vanligt förekommande definition på begreppet. De förklarar att delat ledarskap innebär *"att en chefsposition formellt är delad på två (ibland på flera) eller om att man i praktiken delar på någons chefsuppgifter"* (s.2). Lee-Davies, Kakabadse och Kakabadse (2007) beskriver i sin artikel *"Shared Leadership; Leading through polylogue"* att det delade ledarskapet är ett

---

<sup>24</sup> Se avsnitt 4.3 och styckena *En ledares karaktärsdrag* samt *Ledarskap som extern process: att bedriva ledarskap*.

sätt att involvera och engagera medlemmar i en organisations målsättningar och de tänkbara metoder som kan bidra till måluppfyllelse. Denna typ av ledarskap menar de är centralt för att kunna ta tillvara på den mängd kompetenser och alla de informella ledare som finns i en verksamhet. Författarna förklarar att en ledardefinition med fokus på en individ som den centrala personen med egenskaper fullständiga nog att klara ledarskapet på egen hand, är ett inlåst och osäkert synsätt. Fletcher och Käufer (2003) för ett resonemang som ger stöd åt de båda nämnda definitionerna då de förklarar att det delade ledarskapet uppkommit som en reaktion på alla de teorier om ledaren som självständigt leder sin grupp. Vidare menar de att det breddade synsätt som vuxit fram i forskning på organisationsområdet går i linje med tankarna kring delat ledarskap. Detta eftersom det delade ledarskapet belyser organisationer som är dynamiska och beroende av fungerande relationer mellan dess medlemmar. Lee-Davis et al. fortsätter och menar att risken med att inte engagera gruppen i ledarskapsfrågor leder till en försämring av den enhetliga lojaliteten. Vidare menar de att ett resultat av detta blir att medlemmarna inom organisationen skapar en rad egentolkade mål och delmål. Att istället involvera medarbetarna i verksamhetens arbetssätt, riktning och mål bidrar till en förståelse och kontroll över situationen och därför också till en vilja att medverka och känna ansvar för måluppfyllelsen (2007).

I syfte att förklara hur en verksamhet kan skapa ovanstående klimat fokuserar Lee-Davies et al. på vikten av kommunikation inom det delade ledarskapet. De framhåller en form av multipla dialoger, kallade polyloger, som går genom alla led i organisationen. Författarna menar att polylogerna, om de organiseras som just dialoger och inte som diskussioner där utgångspunkten är att någon ska "ha rätt", kan bidra med en mångfald och ett öppet klimat för åsikter, ventilation och reflektion. Dessutom menar de att dessa multipla och återkommande dialoger minskar risken för interna konflikter (2007). Kommunikation och den sociala interaktionens betydelse för delat ledarskap är något som även Fletcher och Käufer väljer att ta upp. De menar att ett delat ledarskap är avhängigt en mer spridd och flytande kommunikation som inte är lika statisk som inom de ledarskapsformer som fokuserar mer på ett individualistiskt styrande (2003).

#### ***6.4 Egenmakt, självbestämmande och ansvar***

Zaleznik (2008) beskriver att processen då en individ går från att befinna sig i en beroendeställning till sin ledare till att bli autonom, självständig och mogen att själv ta ansvar och fatta beslut kallas för "empowerment". Den definition Zaleznik presenterar på begreppet lyder kort och gott "*att ge makt till någon annan*" (s. 180). Blanchard, Carlos och Randolph (1999) håller med om att en viktig del av empowerment handlar om att en ledare ger individer och grupper befogenhet och ansvar att fatta egna beslut, men att konceptet främst handlar om att "*frigöra de kunskaper, erfarenheter och motivationskrafter som människor redan har*" (s. 14). Yukl förklarar att känslan av egenmakt infinner sig då individen upplever en inre motivation och en tro på den egna kompetensen, och att det är ett flertal faktorer som påverkar huruvida den självständigheten kommer uppenbara sig eller inte. Förutom ledarens beteende inverkar bland annat faktorer som arbetets natur, organisationens struktur och individens egna värderingar (2010).

Pastor (1996) menar att empowerment bör förstås som en ömsesidig och dynamisk relation mellan en ledare och en grupp. Empowerment handlar således inte om att ledaren totalt överlämnar ansvaret för ett visst projekt eller en uppgift, utan att ledaren och gruppen istället samverkar och skapar en relation kring det som ska uträttas. Denna



Samverkansprocess menar Pastor bör ske i enlighet med fem distinkta steg där (1) ledaren fattar beslut och informerar gruppen, (2) ledaren ber gruppen om förslag, fattar beslut som baseras på förslagen och informerar gruppen, (3) ledaren och gruppen diskuterar situationen tillsammans, ledaren ber om input från gruppen, fattar beslutet och informerar gruppen, (4) ledaren och gruppen fattar beslut i samverkan med varandra och, (5) ledaren delegerar beslutsfattandet till gruppen. Eftersom gruppen vid det femte steget är självgående och har ansvar för sin egen situation är det upp till dem vilken, och hur mycket, information som ska förmedlas till ledaren. Fram till processen nått steg fem är det således ledarens ansvar att se till att de olika stegen genomgås och att "empowermentprocessen" inte avstannar någonstans på vägen. Det är också väsentligt att ledaren upplyser gruppen om i vilket steg de befinner sig, eller bör befinna sig, för tillfället. Tydligt blir alltså att empowerment grundar sig i en process där ansvarstagande, pålitlighet och risktagande hos både grupp och ledare interagerar på ett ömsesidigt sätt - och att det är kommunikation och tydlighet som utgör essensen.

Känslan av egenmakt och självgående grundar sig i att individer och grupper känner sig betydelsefulla i sin arbetssituation. Empowerment nås alltså inte då ledaren delegerar de mest enkla och triviala arbetsuppgifterna, utan väsentligt är att individerna upplever sig ha ett ansvar och en mening med det de gör. Motsatt tenderar känslan av empowerment att öka då individer och grupper själva får välja ledare, då processer för beslutsfattande inbjuder till att de är delaktiga och då ledansvar fördelas mellan olika personer (Yukl, 2010). Zaleznik resonerar vidare och menar att empowerment också kan erhållas genom lärande och utbildning. Lärandet gäller oftast inte utbildning i formella klassrum, utan kan ske vartsomhelst där människor samlas för att utträta ett arbete. Ofta är det förekomsten av en förebild och en person man vill identifiera sig med som framkallar en sådan önskan om att utvecklas, och väsentligt blir därför att organisationen är försedd med ledare som stimulerar och uppmuntrar till lärande (2008). Fördelarna med att få individer i en organisation att uppleva empowerment diskuteras av vidare av Yukl. Han menar att personer som själva är fria att ta ansvar och fatta beslut ofta upplever en större tillgivenhet till arbetet och organisationen, samt en ökande lust och förmåga att på egen hand ta initiativ, lösa problem och vara kreativ (2010).

Blanchard et al. sammanfattar fenomenet empowerment på ett målande sätt. De menar att införande av empowerment i en organisation är något som kräver uthållighet, en handlingsplan och eftertanke i samspel med handling. För att nå dit har de tagit fram något de kallar "3 nycklar till empowerment" vilka de ställer i förhållande till en organisations tre förändringsstadier; inledning och överblick, förändring och tvivel samt genomförande och utveckling. I linje med Pastors teori om empowermentprocessen (1996) menar Blanchard et al. att den första nyckeln till empowerment innebär att ledaren arbetar med informationsspridning. Att dela med sig av både god och dålig information leder till en tillit för ledaren eftersom individerna inser att de blir räknade med. Nyckel nummer två handlar om att fastställa gränser. Även om huvudmålet med empowerment är att skapa egenmakt och självgående är det nödvändigt att individerna vet inom vilka ramar de har möjlighet att agera självständigt. Den tredje nyckeln handlar slutligen om att ledaren vågar tillåta självstyrande grupper. Dessa grupper kommer inte bara med förslag, utan har också ett ansvar i att både fatta och genomföra beslut på ett självgående sätt (1999).

## 7. Analys

I den teoretiska fördjupningen presenterade vi fyra fokusområden vilka identifierats med grund i det empiriska materialet. Vi förklarade också att den tidigare tematiseringen som behandlade ledarskapets interna processer, ledarskapets externa processer och framgång inom folkrörelser lämnats därhän. Syftet med detta kapitel är att påvisa hur intervjuresultatet står i relation till dessa fokusområden, samt hur de båda samspelar med teorierna presenterade i den teoretiska referensramens två sista avsnitt. Vi åsyftar därmed att skapa förståelse för hur ledarskap inom Rädda Barnens lokalföreningar kan ta sig uttryck samt hur ledarskapet står i relation till framgång, vilket är vad vi med den här uppsatsen ämnat uppnå. Även i detta kapitel väljer vi att förtydliga respondenternas uttalanden med en kursivering.

### 7.1 Förtroende, tillit och trygghet

Ledarnas syn på att en ledare bör vara lyhörd, omtänksam, ödmjuk och samarbetsvillig stämmer bra in på hur de själva faktiskt tycks agera. Det blir följaktligen tydligt att ledarskapet inom lokalföreningarna är relationsorienterat och i stor grad bygger på det Kaufmann och Kaufmann (2010) kallar den identifikationsbaserade tilliten som grundar sig i en vilja att ställa upp, förståelse och värdesättande av andras önskemål. Det tycks även finnas en del gemensamma nämnare mellan ledarnas sätt att beskriva sitt ledarskap på och en transformativ ledarstil, vilken betonar vikten av personlig omtanke och likheter med organisationens medlemmar (Kuhnert och Lewis, 1987). Ett samband förefaller också påtagligt med ett demokratiskt ledarskap, vilket bygger på tillit, ett genuint intresse för andra och en tro på individers förmågor (Bass & Bass, 2008; Lennér-Axelsson & Thylefors, 2005). Berman (2006) menar att förändringar och utveckling, och därmed framgång, inom organisationer är avhängigt en tillit och ett utbredd förtroende mellan ledare och medlemmar. Att det vid en intervju framkommer att det är viktigt att vara medveten om att man är en ledare då man blir förtroendevald på grund av att *”det är ett privilegium”*, speglar Martins (1999) syn på att ett förtroende är något skört som måste förvaltas väl av ledaren. Skulle ledarna inom lokalföreningarna inte lyckas upprätthålla ett ömsesidigt förtroende skulle den personliga makten (Yukl, 2010), vilken även den bygger på tillit och identifikation, att försvinna.

Ledarna beskriver atmosfären inom lokalföreningarna på olika sätt. Någon menar att den är *”lite lydig”* medan någon annan skildrar den som *”väldigt nytänkande och modig”*. Dessa två uttalanden kan båda relateras till olika former av tillit. Att några är lite lydiga och ständigt uppmuntrande kan förstås som ett beteende format av lojalitet, vilket Kaufmann och Kaufmann (2010) menar är ett av tillitens kärnelement. Att vara lydig och lojal kan även kopplas till en insikt i den sårbarhet som ett förtroende innebär (Martin, 1999) och bör kunna förstås som ett ytterst *”anti-opportunistiskt”* beteende. Opportunistiska beteenden som dominans och självupptagenhet är ledarna överens om är de värsta en ledare kan ha. Ett allt för lydigt beteende skulle dock kunna leda till någon form av låt gå-mentalitet (Sveningsson & Alvesson, 2010), vilken inte är speciellt lyckosam om lokalföreningen vill vara framgångsrik. Viktigt är då istället att våga leva *”på gränsen mellan ordning och kaos”* och att ompröva och bryta mönster (Nygren et. al, 2010). Att agera på ett progressivt, det vill säga nytänkande och modigt sätt kräver emellertid också en form av tillit och trygghet. Några andra av tillitens

kärnelement blir här av uppenbar vikt; en öppenhet och en visad förståelse för varandras avsikter (Kaufmann & Kaufmann, 2010).

Sambandet mellan framgång och ett tillåtande klimat i gruppen är något som framkommer i olika former vid flera tillfällen under intervjuerna, och en uppfattning är att det är en ledares ansvar att den tryggheten infinner sig. Dessa tankebanor stämmer överens med Kaufmann och Kaufmanns (2010) teori om ett samband mellan ömsesidig tillit mellan ledare och medlemmar, och positiva resultat inom organisationen. För att tryggheten inom lokalföreningarna ska bevaras är också upplevelsen av konsistens av stor vikt. Denna känsla av konsistens kommer dels av ett ömsesidigt förtroende mellan ledaren och gruppen, och dels av en tydligt kommunicerad vision (Martin, 1999). Under intervjuerna framkommer att Rädda Barnen centralt är duktiga på att ”*kommunicera värdegrund och generella mål så att alla strävar åt samma håll*”, vilket tycks vara en bra strategi för att tydliggöra visionen och därmed bibehålla och förstärka känslan av konsistens. Samtidigt anmärks på den komplexitet som infinner sig då lokalföreningarna får vad en ledare kallar ”*beställningar och direktiv*” gällande projekt och målsättningar. En ledare menar att dessa anvisningar inskränker på den önskade känslan av att äga sin egen förening och själva ta beslut kring vad som fungerar. En tolkning av resonemanget är att ledarna skulle önska en mer utbredd tillit mellan de centrala delarna av Rädda Barnen och den egna lokalföreningen. Resonemanget visar också tecken på en frustration över den missriktade professionalisering som Nygren et. al (2010) nämner är vanlig inom folkrörelser. Att medlemmarna inom lokalföreningarna har makt att på egen hand bestämma vad som fungerar och inte fungerar bör också stärka känslan av inflytande, aktivitet och lärande. Bevarandet av dessa faktorer menar Nygren et. al (2010) är avgörande för att nå framgång.

## **7.2 Struktur, organisering och helhetstänk**

Även om ledarna till största del tar upp relationsorienterade faktorer som lyhördhet, trygghet, samarbetsförmåga och omtanke som viktiga aspekter av sitt ledarskap är de flesta också eniga om att det behövs ett visst mått av struktur, målsättningar, ansvarsdelegering och ordning för att föreningen ska verka på ett väl fungerande sätt. Att flera av ledarna upprepade gånger uttrycker att de relationsorienterade aspekterna är viktiga, *men* att även de mer strukturorienterade är nödvändiga, bekräftar den svårighet Judge, Piccolo och Ilies (2004) menar att individer upplever i att betrakta ett ledarskap som *både* relations- och strukturorienterat.

Vid sidan om de relationsorienterade och förtroendebaserade aspekterna framkom begrepp som deadlines, effektivisering, organisering och beslutsamhet då ledarna talade om sitt ledarskap. Sådana aktiviteter liknas mer fördelaktigt vid det Kotter (2001) beskriver är en *chefs* uppgifter samt vid Landy och Contes (2010) framställning om att det är chefen som fastlägger *vad* som ska göras, medan ledaren snarare beskriver *hur*. Vid något tillfälle uttryckte en ledare även en önskad befogenhet i att kunna ställa mer krav på medlemmarna; det vill säga en önskan om det French och Raven (refererade i Elias, 2008) kallar en legitim form av makt, det Yukl (2010) beskriver som positionell makt samt det Bergengren (2003) benämner som formellt ledarskap. Då dessa makt- och ledarskapsformer stämmer väl överens med definitionen av chefskap, tolkas ledarens vilja att kunna ställa krav som en indirekt önskan om en chefs befogenheter. Å andra sidan framkom en synpunkt som tydliggjorde att ”*vi vill inte ha någon som chefar*”. En tolkning av uttalandet är att detta är en önskan om frånvaro av ett auktoritärt ledarskap (Bass & Bass, 2008; Lennéer-Axelsson & Thylefors, 2005; Sveningsson &

Alvesson, 2010), snarare än ett chefskap. Kotter (2001) beskriver att organisationer ofta gör fel i att försöka skapa det han benämner som ”chefsledare”, men med tanke på ”*deadlines, effektivisering och beslutsamhet*” som nödvändigheter i ledarskapet kanske det kan vara så att en, eller flera, chefsledare är eftertraktade inom föreningarna.

Påminnande om Nygren et. als (2010) liknelser om att en folkrörelse som vill vara framgångsrik behöver använda sig av både höger och vänster hjärnhalva menar ledarna att en stor del av deras ledarskap går ut på att inneha en koordinatorroll och en förmåga att ”*se alla delar*”. Att ledarna till största del, likt både en ledares karaktärsdrag (Dym & Hutson, 2005) och funktionerna inom det transformativa ledarskapet (Kuhnert & Lewis, 1987), samordnar, stöttar och engagerar tyder på att de aktiva medlemmarna utgör en vad Hersey och Blanchard (refererade i Yukl, 2010) kallar ”mogen grupp”. Dock tar ledarna på olika sätt upp att ett mer direkt beteende ibland är nödvändigt. Ett exempel på ett sådant direkt beteende är att flera av ledarna vid styrelsemöten beskriver att de får sätta ned foten och se till att gruppen ”*går från A till B*” och verkligen kommer till skott med det som ska göras. Ledarnas strävan efter att mobilisera medlemmar på ett sådant vis att uppgiften de står inför kan slutföras, går närmast exakt i linje med det Yukl (2010) beskriver är essensen av ett strukturorienterat ledarskap.

Vid intervjuerna framkom således att struktur och uppföljning är nödvändigt för att få saker att hända. ”*Att få saker att hända*” är just vad performance och framgång i stora ordalag innebär; att gå från idé till resultat på ett effektivt sätt. En tolkning är med andra ord att framgång inom föreningarna är avhängigt en viss mån av struktur och direkt beteende från ledarnas sida. Skulle dessa strukturorienterade aspekter uteslutas från ledarskapet, skulle det närmast likna ett låt gå-ledarskap (Lennéer-Axelsson & Thylefors, 2005; Sveningsson & Alvesson, 2010) vilket inte alls överensstämmer med Nygren et. als (2010) tankar om att ett genomtänkt ledarskap är nödvändigt för en folkrörelsens framgång. Inte heller stämmer det överens med en ledares tankar om att ”*starka och strukturerade ledare som är ödmjuka men bestämda*” är en viktig framgångsfaktor. Att i alla lägen hålla hårt vid att tillämpa ett demokratiskt ledarskap där alla medlemmar alltid är delaktiga vid planering och beslut, tycks således inte leda till någon vidare ”*action*”. Istället bör en ledare som vill få saker gjort möjligen tillämpa något av de tre handlingsätt Yukl (2010) tar upp vilka leder till effektivitet.

Viktigt att poängtera är att även om både teori och empiri gjort påtagligt att framgång är avhängigt ett visst mått av struktur, uppgiftsorientering och ordning får inte sådana beteenden och handlingar ta över. Risken är då att föreningarna hamnar i det Nygren et. al (2010) kallar det ”trygga hörnet” där förnyelse är en fiende samt där den högra hjärnhalvan, vilken svarar för intuitivt tänkande och kreativitet, inte inryms. I linje med vikten av det intuitiva tänkandet går en ledares önskan om att just ”*skala av regler och få komma med vilda idéer*”. Det tycks som att ledaren anser att föreningen börjat fastna i en alltför utbredd struktur och att en ”transformering” av strukturen och gruppen skulle kunna leda till att högre resultat kan uppnås.

### ***7.3 Delat ledarskap***

Döös et. al (2005) beskriver att ett delat ledarskap kan ta sig uttryck på olika sätt, vilket bekräftas av lokalföreningarnas ledare då de beskriver hur styrelsearbetet fungerar. Samtliga av styrelsemedlemmarna är förtroendevalda och har därmed blivit tillsatta på ett demokratiskt vis. På så sätt skulle man kunna tolka det som att all planering och alla beslut sker genom en indirekt demokrati, där samtliga av medlemmarna inom

lokalföreningarna bedriver ett slags sekundärt ledarskap. Dock har vid ett flertal tillfällen framkommit att styrelsen bedriver sitt arbete relativt isolerat från resterande medlemmar. Lee-Davies et. al (2007) menar att en förutsättning för att alla de informella ledare som finns inom en organisation ska kunna kliva fram, är att gruppen delar på ledarskapets uppgifter. Då den ömsesidiga dialogen mellan styrelsen och resterande medlemmar inom lokalerna tycks förhållandevis begränsad kan det således bli komplicerat för informella ledare att kliva fram. Då en ledare beskriver att ”*alla aktiva inom lokalerna är ledare*” kan man därför fundera kring om en mer utbredd, vad Lee-Davies et. al (2007) benämner som en polylog eller vad Fletcher och Käufer (2003) väljer kalla en flytande kommunikation, skulle kunna vara lokalerna tillgodo.

Att ledarskapet delas upp inom styrelserna är dock tydligt. Inom en styrelse röstar man fram alla beslut, vilket skulle kunna tolkas som den mest ytterliga formen av ett demokratiskt styre. Inom en annan styrelse strävar man alltid efter konsensus vilket belyser Fletcher och Käufers (2003) syn på att det delade ledarskapet är beroende av fungerande relationer mellan medlemmarna. En förutsättning för att kunna uppnå konsensus i alla lägen tycks vara närvaron av en transformativ ledarstil, där ledaren genom sitt moraliska sätt att vara skapar optimism och samtycke inom gruppen (Kuhnert & Lewis, 1987). Då gruppen ska uppnå konsensus bör även en transaktionell stil (Kuhnert & Lewis, 1987) beaktas, där man är noga med att ge varandra väl vald ”verbal kompensation” för att på så sätt skapa ett förtroende mellan varandra. Inom en tredje styrelse ligger planerings- och beslutsansvar främst på ordföranden, vice ordföranden och sekreteraren. Detta skulle till synes kunna verka en aning mindre demokratiskt än exempelvis en konsensusmetod, men inom denna styrelse besitter samtliga styrelsemedlemmar ett eget ansvarsområde vilket gör att ledarskapet i vilket fall är ”delat”.

Hur som helst tycks det klart att styrelsearbetet i samtliga fall fungerar på ett demokratiskt sätt, där alla får möjlighet att göra sin röst hörd. Ett resultat av att lyssna till olika åsikter och perspektiv menar Lee-Davies et. al (2007) är ett sätt på vilket man kan ta tillvara den mängd olika kompetenser som finns inom en grupp. Risken med att inte ta tillvara på dessa skilda synsätt och kunskaper kan tolkas som att folkrörelsens huvudprocesser ignoreras. Delas inte ansvar för planering och beslutsfattande främjas inte *aktiviteten* inom styrelsen. Skulle det vara så att det är ett antal personer inom styrelsen som inte får möjlighet att uttrycka sin åsikt bibehålls inte *inflytandet*. Även risken för minskat *lärande* ökar då ledarskapet sker på ett icke-involverande sätt eftersom möjligheten till breddade perspektiv försvinner. Att dessa processer bevaras uttrycker Nygren et. al (2010) på ett explicit sätt är avgörande för folkrörelsens framgång. Att bedriva ett delat transformativt ledarskap tycks vara en bra metod för att bevara dessa processer. Ett transformativt ledarskap är också kännetecknat av utmanande målsättningar, vilka bör minska risken för rädsla av att ompröva mönster, tänka nytt och ta sig ur ”det trygga hörnet”.

#### **7.4 Egenmakt, självbestämmande och ansvar**

”*De tar initiativ, de har ett engagemang även utanför deras egen roll eller ansvarsområde och kan ha åsikter om saker och ting samtidigt som de är bra på att lyssna in andra. De är självgående, strukturerade och tar ansvar för att få saker gjort.*” Ledarnas sammantagna beskrivning av vad som avgör att de betraktar ett antal andra personer som ledare inom lokalerna är i princip synonym med Zalezniks (2008)

beskrivning av individer som gått från att befinna sig i beroendeställning till att ha uppnått empowerment. Individerna som ledarna beskriver tycks nämligen vara autonoma, självständiga och mogna att själva ta ansvar och fatta beslut. Yukl (2010) skulle förmodligen tolka det som att de personer ledarna refererar till har en inre motivation och en tro på sig själva vilket skulle kunna tänkas leda till en förmåga till nytänkande och kreativitet. Att nytänkande, förändring och "rörelse i rörelsen" är avhängigt lokalföreningarnas framgång bekräftas av både Berman (2006), Dym och Hutson (2005) och Nygren et. al (2010). Således kan egenmakt, självständighet och eget ansvar bland medlemmar tolkas som en förutsättning för framgång inom lokalföreningarna. Ett citat som stödjer denna reflektion är en ledares definition på individuell framgång; "*framgång är att ha kontroll över sin situation. Man ska äga sin egen situation*". Ett demokratiskt ledarskap, vilket är inkluderande och tolerant (Lennéer-Axelsson & Thylefors, 2005; Bass & Bass, 2008), kan förstås som en förutsättning för medlemmarnas upplevelse av kontroll över den egna situationen.

Uttalanden som att ledarna menar att en del av deras roll innebär att få andra att växa och bli entusiastiska, att "*få andra att börja*" och att vara en "*bakom kulisserna-ledare*" tyder på en dynamisk och ömsesidig relation mellan dem själva och gruppen. Denna stöttande och inspirerande metod i att bedriva ledarskap kan kopplas till både Pastors (1996) fem steg mot empowerment, Blanchard et. al (1999) tre nycklar till empowerment och Hersey och Blanchards (refererade i Yukl, 2010) kontinuum av situationsanpassat ledarskap. Samtliga av dessa teorier belyser även vikten av informationsspridning och kommunikation. Att det vid ett flertal tillfällen framkommer att styrelsen och projektgrupperna bedriver sitt arbete relativt isolerat från varandra är således något som kan antas hämma processen mot självbestämmande och autonoma medlemmar. Att skapa och upprätthålla kommunikationskanaler på både ett horisontellt plan (mellan projektgrupperna), och ett vertikalt plan (mellan projektgrupperna och styrelsen), skulle således kunna vara en viktig förutsättning för framgång.

Vid ett intervju tillfälle framkommer att "*hela Rädda Barnens anda är empowerment*". För att samtliga medlemmar inom lokalföreningarna ska kunna uppleva egenmakt och oberoende har ledarna ett ansvar. Ledarna måste stämna av med grupper och medlemmar hur pass mycket stöttning de behöver och hur pass mogna de är att själva ta ansvar och fatta beslut. En önskan uttrycks från en ledare att "*projektgrupperna ska kunna klara sig själva och inte vara beroende av styrelsen*". Troligtvis bör detta uttalande förstås som att projektgrupperna till stor del är mogna och upplever egenmakt, men det skulle också kunna antyda en för tidigt avslutad femstegsprocess (Pastor, 1996), eller ett för få antal använda nycklar (Blanchard et. al, 1999), mot empowerment. Att förvänta sig att grupper från början ska vara autonoma, är nämligen enligt Pastor (1996) fel strategi. Ledaren måste finnas med vid "empowermentprocessens" samtliga fem steg, för att sedan vid det femte steget låta grupper och medlemmar vara självgående.

I enlighet med Nygren et. al (2010), vilka tar upp vikten av lärande och bildning inom folkrörelsen, menar Zaleznik (2008) att även utbildning är något som kan leda till empowerment. Ett sätt för ledarna att visa uppskattning till medlemmar inom lokalföreningarna är att uppmuntra dem till att gå några av Rädda Barnens utbildningar. Någon beskriver också att en del i att ge uppmuntran handlar om att ge medlemmar mod att åka iväg på utbildningarna. Ledarnas uppmuntran och stimulans till lärande kan liknas vid en form av kompensation och belöning, vilket både det transaktionella

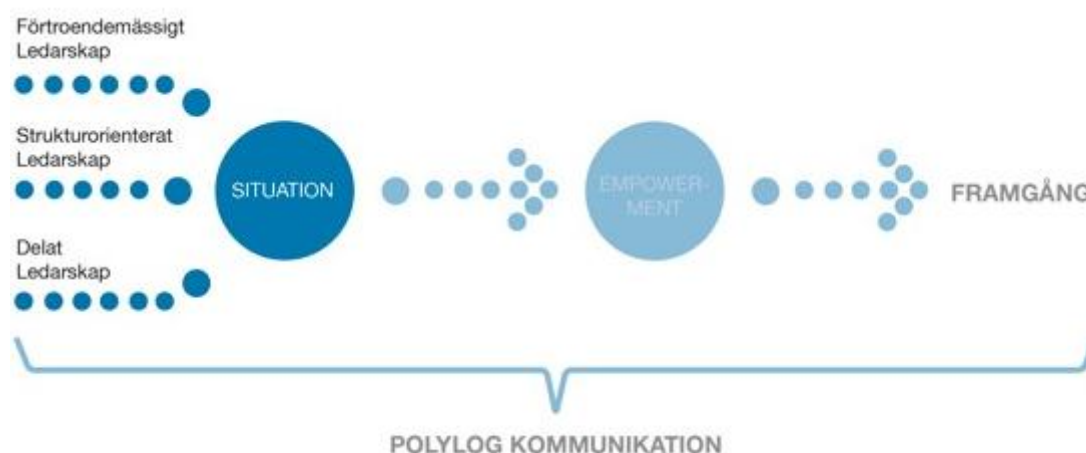
ledarskapet (Bass & Bass, 2008) och den förstärkande makten (French & Raven refererade i Elias, 2008) grundar sig i. Ett fortsatt utövande av transaktionellt ledarskap och utövande av förstärkande makt genom stimulans till lärande och kunskap bör alltså kunna driva processen empowerment framåt. Det visade intresse och den verbala uppskattning som samtliga ledare är överens om förekommer inom lokalföreningen kan också ses som ett steg mot empowerment, då känslan av egenmakt grundar sig i att man känner sig betydelsefull i sitt arbete. Uppskattning kan således också förstås som ett sätt att bevara spontanitet och engagemang, vilket är nödvändigt för att lokalföreningarna ska kunna nå framgång.

## 8. Diskussion

I föregående kapitel bedrev vi en analys kring på vilket sätt ledarskap inom tre av Rädda Barnens mest framgångsrika lokalföreningar i Skåne kan förstås. Vi analyserade också relationen mellan ledarskapet och framgång. Som en förlängning av de enskilda analyserna har vi skapat en modell, vilken lyfter upp ett funnet förhållande mellan ledarskap och framgång. Givetvis finns en mängd andra aspekter än de avhängiga ledarnas person och ledarstil som bidrar till, eller inskränker, på utfallet av framgång. Med anledning av uppsatsens syfte belyses dock inte dessa i modellen och dess beskrivning. Däremot diskuterar vi, i slutet av detta kapitel, några av de andra återkommande mönster som uppmärksammas och som skulle kunna studeras vidare.

### 8.1 En integrerad modell

Modellen utgår från de teman som uppmärksammas i den teoretiska fördjupningen och analysen; det förtroendemässiga ledarskapet, det strukturorienterade ledarskapet, det delade ledarskapet och empowerment. I korta ordalag påvisar modellen hur ledarna, genom sitt sätt att anpassa ledarstil utefter vad situationen kräver, kan skapa förutsättningar för medlemmarna att uppnå empowerment. Modellen tydliggör också en relation mellan empowerment hos medlemmarna och lokalföreningarnas framgång, samt lägger vikt vid en ständig polylog<sup>25</sup> kommunikation. Modellen belyser en process i taget, vilken följs av en beskrivning. Slutligen presenteras en fullständig version av modellen, vilken tydliggör hela det funna förhållandet mellan ledarskap och framgång.



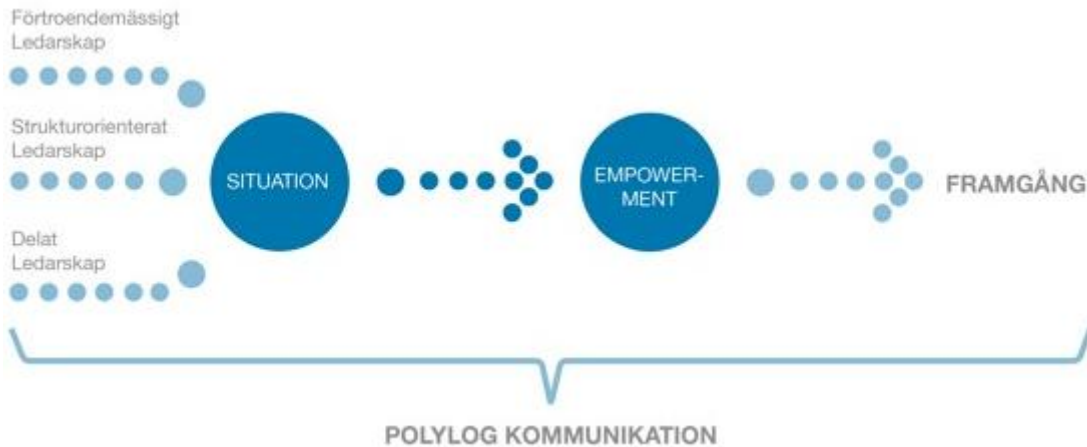
Modell 1. Fokus på samspel mellan ledarstilar i en given situation.

I uppsatsens analys blev tydligt att det inte finns någon ledarstil som enskilt passar i alla lägen inom lokalföreningarna, utan att en anpassning efter situationen krävs för att ledarskapet ska bedrivas på ett gynnsamt vis. För att kunna nå mål och arbeta på ett effektivt sätt krävs det strukturorienterade ledarskapet. För att uppnå ett öppet klimat och en trygghet krävs förtroende. För att på ett demokratiskt och delaktigt sätt driva verksamheten framåt krävs att ledaruppgifterna delas upp mellan olika personer. Givet efter ovan tolkning blir alltså att det inte ska finnas en, utan flera ledare, som tillsammans besitter en bra balans mellan förtroendemässigt och strukturorienterat

<sup>25</sup> Se avsnitt 6.3 för förtydligande av begreppet polylog kommunikation.

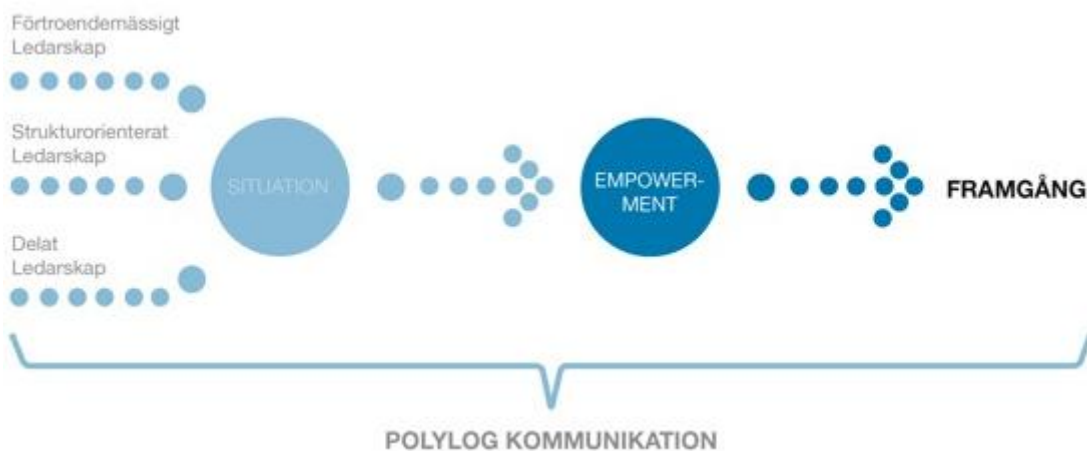


ledarskap. Vi vill vara noga med att poängtera att anammandet av en uppgifts- och strukturorienterad ledarstil absolut inte bör ses som ett steg bort från förtroende, tillit och trygghet. I stället tror vi att tilliten stärks då ledarna har förmåga att vara strukturfokuserade när så krävs. På samma sätt innebär inte fokus på skapande av tillit och förtroende att vikten av organisering och struktur bör förglömmas. Vårt resonemang förespråkar följaktligen inte något ”antingen eller-ledarskap”, utan en ömsesidig samverkan där situationen får avgöra vilken stil som framträder tydligast. En spontan reflektion är också att det i de flesta situationer förmodligen inte krävs ett val, utan att en bra balans mellan båda stilarna är det mest fördelaktiga.



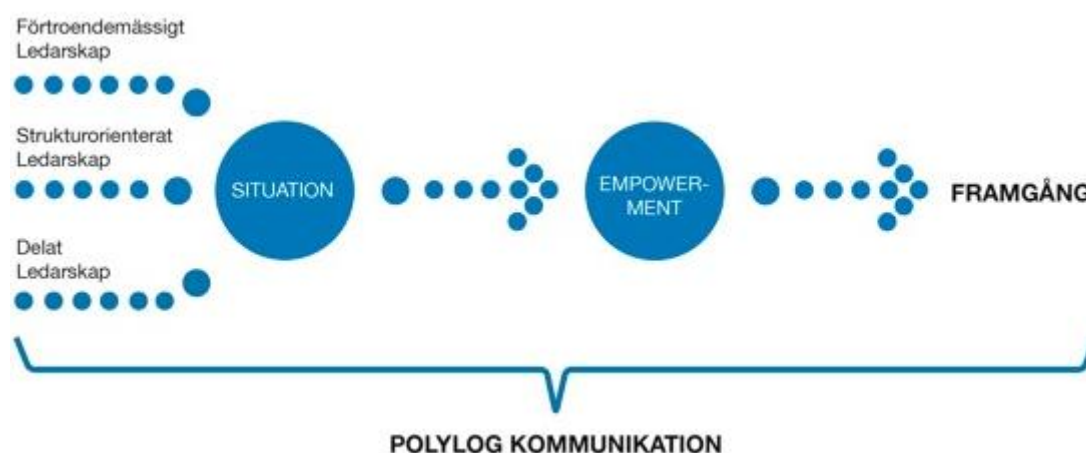
Modell 2. Fokus på hur ledaren kan bidra till empowerment hos medlemmarna genom att agera utefter situationens omständigheter.

Då ledarna agerar utefter vad situationen kräver, och därmed inger en känsla av trygghet och stabilitet för medlemmarna, förmodar vi att en tilltro skapas till ledaren och lokalföreningen. Förekomsten av detta förtroende tror vi är nödvändigt för att medlemmarna inom lokalföreningarna ska vilja och kunna ta eget ansvar, fatta beslut på egen hand och ha en tro på sin egen kompetens och kraft. En förutsättning för att medlemmarna ska uppleva empowerment är således att föreningens ledare är lyhörda inför lokalföreningarnas och medlemmarnas behov, samt att det finns en tillit till att ledarna har förmågan att anpassa beteende och handling efter situationens omständigheter.



Modell 3. Fokus på hur empowerment hos medlemmarna kan leda till framgång för lokalföreningen.

Då lokalföreningens medlemmar upplever att de arbetar efter sin inre motivationskraft, då de tror på den egna kompetensen, tar ansvar över sin situation och fattar beslut på egen hand är medlemmarna självgående. Känslan av att ”äga sin situation” kommer förmodligen bidra med den kreativitet och det nytänk som är så viktigt för lokalföreningarna. En lokalförening där medlemmarna är självgående antar vi medför ett tillvaratagande på kompetens samt en implicit utveckling av medlemmarnas handlingskraftighet och initiativförmåga. Medlemmar som upplever en känsla av egenmakt känner sig med all sannolikhet delaktiga och att de har inflytande över inte bara sin egen situation, utan också över hela lokalföreningen. Självgående medlemmar vilka ansvarar för sin egen situation kommer sannolikt också se ett värde i att fylla eventuella kompetensluckor. Att sträva efter empowerment innebär med andra ord ett värnande om folkrörelsens huvudprocesser inflytande, lärande och aktivitet.



Modell 4. Ett förhållande mellan ledarskap och framgång.

Genomgående i processen mot empowerment och framgång menar vi att kommunikation är det viktigaste redskapet, vilket är en annan aspekt som modellen understryker. God kommunikation är en förutsättning för upprätthållande, och fungerande av mellanmänskliga relationer. I synnerhet då det kommer till en organisation, och i detta fall en lokalförening, som vill utvecklas och nå framgång menar vi det bör finnas tydliga kommunikationskanaler vilka borgar för den polyloga, ömsesidiga, kommunikationen. Vi upplever att då det talas om kommunikation inom organisationer, läggs ofta fokus på att *ledarna* ska informera och uppdatera gruppen och inkludera medlemmarna i planering och beslutsfattande. Det som ibland hamnar i skymundan är vikten av att *medlemmar och grupper* kommunicerar behov och ger feedback till ledarna. En lokalförening som vill utvecklas och uppnå framgång bör värna om kommunikation inom, och mellan, samtliga delar av föreningen. Vi har i arbetet med det empiriska materialet kunnat urskilja en brist på tydlig kommunikation inom lokalföreningarna, samtidigt som kommunikation tas upp - i både teori och empiri - som en mycket viktig aspekt av ett gott ledarskap och som en förutsättning för framgång. En uttalad strategi för hur kommunikationen bör löpa kan således tänkas vara lokalföreningarna till godo.

Vi vill vara noga med att poängtera att modellen inte ska uppfattas som en process med en given början och ett givet slut. Det generellt vedertagna uttrycket ”framgång föder framgång” lyfter upp den ömsesidiga relation som modellen är menad innefatta. Vi tror att då en lokalförening nått framgång, det vill säga då medlemmarna upplever egenmakt

och då lokalföreningen ”genom handling utefter den egna värdegrunden bär sin idé, när upp till sina kortsiktiga och långsiktiga mål och därmed skapar förutsättningar för att utvecklas”<sup>26</sup>, kommer denna framgång att återspegla hur ledarskapet tar sig uttryck. Framgången kommer troligen präglade situationer som uppkommer, och därmed vilket ledarskap som lämpligen bör framträda tydligast. Vi tror att framgång kommer bidra till en slags synergieffekt där lokalföreningens medlemmar får ett större handlingsutrymme och möjlighet till att uppleva empowerment.

## **8.2 Uppmärksammade mönster**

Vid analysarbetet, där vi ställde empirin i förhållande till den teoretiska referensramen och den teoretiska fördjupningen, framkom ett väldigt tydligt mönster. I analysdelen som heter ”förtroende, tillit och trygghet” fanns helt klart mest att hämta i den del av referensramen som behandlar ledarskap som intern process. En tolkning av detta är att ett förtroendemässigt ledarskap till stor del härleds till ledaren som *person*, det vill säga till ledarens karaktärsdrag och de olika typer av makt och ledarskap som personen kan besitta. I den teoretiska referensramen nämns att ledarskapsforskningen förskjutits från fokus på ledaren som person, till ledarens beteende vilket är *mottagligt för utveckling*. Då förtroendemässigt ledarskap och ledarskapets interna processer verkar ha så mycket gemensamt, kanske det även kan vara så att en förtroendemässig ledarstil är svår att utveckla eftersom det handlar så mycket om hur ledaren är som person.

På samma sätt upptäckte vi att det delade ledarskapet, det strukturorienterade samt det sätt på vilket ledaren kan agera för att uppnå, och bidra till medlemmarnas empowerment i mångt och mycket kunde kopplas till stycket som kallas ”ledarskap som extern process”. Då de externa processerna är liktydiga med ledarens handlingar och beteenden på ett helt annat sätt än de interna, gjordes tolkningen att ledarna kan ”träna på” och utveckla ett delat, strukturorienterat och empowermentfrämjande ledarskap.

## **8.3 Avslutande reflektioner**

I inledningen beskrev vi att vi i uppsatsen har valt att avstå från att inkludera perspektiv så som det genusfokuserade och det kulturella. Genomgående vid bildandet av det empiriska materialet framgick dock en önskan om, och i många fall en redan befintlig strävan efter mer utbredd mångfald inom lokalföreningarna. Vid flera tillfällen, speciellt då samtalen var inriktade på vad som kan bidra till lokalföreningarnas framgång, togs mångfald explicit upp som en väldigt viktig aspekt. Ett aktuellt fokusområde för vidare forskning skulle således kunna vara relationen mellan mångfald och framgång inom en frivilligorganisation. Något annat som hade varit intressant är att inbegripa medlemmarnas perspektiv på ledarskapet. Det är möjligt att helt andra mönster uppenbarar sig vilka hade lett till ytterligare, och kanske annan, förståelse i hur ledarskapet ter sig.

Vi vill också lyfta upp vad vi anser att den här uppsatsen har bidragit med. För det första har vi skapat ett antal definitioner vilka vi märkt saknats i den litteratur vi studerat. Mer konkret har vi, i vår strävan mot förståelse, bildat begreppsförklaringar på ideell sektor, folkrörelse och framgång. Inspiration till dessa har vi hämtat ur flera författares mer allmänna beskrivningar av begreppens innebörd. Vi har också gjort en anats i att positionera folkrörelsen i dess samhällsliga och organisatoriska kontext, vilken vi inte funnit någon annanstans. Vårt bildande av definitioner och vår

---

<sup>26</sup> Se avsnitt 4.2 för vår definition på framgång.

positionering av folkrörelsen skulle med andra ord kunna ses som ett ansats att reda ut det Wijkström och Lundström benämner som ett ”begreppsmässigt trask” (2010)<sup>27</sup>. Vi har även belyst ett samspel mellan förtroendemässigt, strukturorienterat och delat ledarskap samt empowerment på ett kreativt sätt. Avslutningsvis har vi skapat en modell som tydliggör en tolkning av hur ett alternativt situationsanpassat ledarskap kan bidra till framgång inom en folkrörelse.

Slutligen vill vi framhålla att arbetet inom Rädda Barnens lokalföreningar är ett ideellt engagemang vilket till hundra procent är avhängigt medlemmarnas tid och glädje i det de gör. Att formalisera och skapa strukturer och strategier, även om de finns till för att göra lokalföreningarna ännu bättre och ännu mer framgångsrika, kan säkert på många sätt inge en upplevelse av byråkrati och stelbenthet. Utan att på något sätt fälla resonemangen i våra analyser och vår diskussion, anser vi det viktigt att hålla i åtanke att allt arbete grundar sig i medlemmarnas lust och fria vilja. Vi vågar påstå att i en lokalförenings kontext bör hjärtat ligga i förgrunden, och logik och hjärna i bakgrunden. Det fina och genuina i ledarnas engagemang får inte på något sätt hamna i skymundan till förmån för framgångsstrategier.

---

<sup>27</sup> Se avsnitt 4.1

## 9. Referenser

- Alvesson, Mats & Sköldberg, Kaj (2008). *Tolkning och reflektion: vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*. 2., [uppdaterade] uppl. Lund: Studentlitteratur
- Bass, Bernard M. & Bass, Ruth (2008). *The Bass handbook of leadership: theory, research and managerial applications*. 4. ed. New York: Free Press
- Bergengren, Maria (2003). *Organisation & ledarskap: 1+1=3: om organisationen och dess människor*. 2. uppl. Stockholm: Bonnier utbildning
- Berman, Evan M (2006). *Performance and productivity in public and nonprofit organizations*. 2. uppl. Armonk, N.Y.: M.E. Sharpe, Inc.
- Blanchard, Kenneth H., Carlos, John P. & Randolph, Alan (1999). *Tre nycklar till empowerment*. Stockholm: Svenska förl.
- Cohen, Louis, Manion, Lawrence & Morrison, Keith (2007). *Research methods in education*. 6. ed. London: Routledge
- Cohen, Louis, Manion, Lawrence & Morrison, Keith (2007). *Research methods in education*. 6. ed. London: Routledge. Citerar. Ball, Stephen J. (1990). *Politics and policy making in education: explorations in policy sociology*. London: Routledge
- Dym, Barry & Hutson, Harry (2005). *Leadership in nonprofit organizations*. Thousand Oaks, Calif.: Sage Publications
- Döös, Marianne, Hanson, Marika, Backström, Tomas, Wilhelmson, Lena & Hemborg, Åsa (2005). *Delat ledarskap i svenskt arbetsliv [Elektronisk resurs]: kartläggning av förekomst och chefers inställning*. Stockholm: Arbetslivsinstitutet  
Tillgänglig: [http://nile.lub.lu.se/arbarch/aio/2005/aio2005\\_15.pdf](http://nile.lub.lu.se/arbarch/aio/2005/aio2005_15.pdf)
- Edwards, Michael (2009). *Civil society*. 2. ed. Cambridge, UK: Polity Press
- Elias, Steven (2008). "Fifty years of influence in the workplace: The evolution of the French and Raven power taxonomy". *Journal of Management History*, Vol. 14, Iss: 3 pp. 267 – 283
- Fejes, Andreas & Thornberg, Robert (red.) (2009). *Handbok i kvalitativ analys*. 1. uppl. Stockholm: Liber
- Fletcher, Joyce K. & Kaufer, Katrin (2003). Paradox and Possibility. I Pearce, Craig L. & Conger, Jay Alden. (red.). *Shared leadership: reframing the hows and whys of leadership*. Thousand Oaks, Calif.: Sage pp. 21-47.
- Forskningsetiska principer inom humanistisk-samhällsvetenskaplig forskning [Elektronisk resurs]*. (2002). Stockholm: Vetenskapsrådet. Tillgänglig: [http://www.cm.se/webbshop\\_vr/pdf/etikreglerhs.pdf](http://www.cm.se/webbshop_vr/pdf/etikreglerhs.pdf)
- Gadamer, Hans-Georg, Weinsheimer, Joel. & Marshall, Donald G (2004). *Truth and method [Elektronisk resurs]*. 2., rev. ed. London: Continuum International Publishing Group.
- Hyldegaard, Kirsten (2008). *Vetenskapsteori: en grundbok till de pedagogiska ämnena*. 1. uppl. Stockholm: Liber

- Judge, Timothy A., Piccolo, Ronald F. & Ilies, Remus (2004). "The Forgotten Ones? The Validity of Consideration and Initiating Structure in Leadership Research". *Journal of Applied Psychology*, Vol. 89, Iss: 1, pp. 36–51.
- Kaufmann, Geir & Kaufmann, Astrid (2010). *Psykologi i organisation och ledning*. 3., rev. uppl. Lund: Studentlitteratur
- Kompassen 2008: vägledning för Rädda Barnen 2008-2016*. Tillgänglig: <http://www.rb.se/sitecollectiondocuments/riktlinjer%20och%20policydokument/kompassen%20dubbel%20utskrift.pdf>
- Kotter, John P (2001). "What leaders really do". *Harvard Business Review*. Vol. 12: *Best of HBR*. Iss: 1, pp. 3-12. Tillgänglig: <http://fs.ncaa.org/Docs/DIII/What%20Leaders%20Really%20Do.pdf>
- Kuhnert, Karl W. & Lewis, Philip (1987). "Transactional and Transformational Leadership: A Constructive/Developmental Analysis". *The Academy of Management Review*, Vol. 12, Iss: 4, pp. 648-657
- Kvale, Steinar (red.) (1989). *Issues of validity in qualitative research*. Lund: Studentlitteratur
- Kvale, Steinar (1996). *Interviews: an introduction to qualitative research interviewing*. Thousand Oaks: Sage
- Landy, Frank J. & Conte, Jeffrey M (2010). *Work in the 21st century: an introduction to industrial and organizational psychology*. 3. ed. Malden, MA: Wiley-Blackwell
- Lee-Davies, Linda., Kakabadse, Andrew. & Kakabadse Nada K (2007) "Shared leadership: leading through polylogue", *Business Strategy Series*, Vol. 8, Iss: 4, pp. 246 - 253
- Lennér-Axelsson, Barbro & Thylefors, Ingela (2005). *Arbetsgruppens psykologi*. 4., [omarb.] utg. Stockholm: Natur och kultur
- Leopold, Christer (2006). *Professionell ideell: om att verka med ideell logik*. Stockholm: Sober
- Martin, Mirta. M (1999) "Trust Leadership". *Journal of Leadership & Organizational Studies*, Vol. 5, Iss: 3, pp. 41-49
- Nygren, Sven, Mellberg, Barbro & Kågerman, Lotten (2010). *Ledarskap i idéburna organisationer*. 1. uppl. Malmö: Liber
- Nygren, Sven, Mellberg, Barbro & Kågerman, Lotten (2010). *Ledarskap i idéburna organisationer*. 1. uppl. Malmö: Liber. Citerar Adizes, Ichak (1979). *Ledarskapets fallgropar*. 1 uppl. Stockholm: Liber
- Pastor, Joan (1996). "Empowerment: what it is and what it is not". *Empowerment in Organizations*. Vol. 4, Iss: 2, pp. 5-7
- Patel, Runa & Davidson, Bo (2003). *Forskningsmetodikens grunder: att planera, genomföra och rapportera en undersökning*. 3., [uppdaterade] uppl. Lund: Studentlitteratur

- Prilleltensky, Isaac (2000), "Value-Based Leadership in Organizations: Balancing Values, Interests, and Power Among Citizens, Workers, and Leaders". *Ethics & Behaviour* Vol. 10, Iss: 2, pp. 139-158
- Renck, Barbro & Starrin, Bengt (1996). 2. Den kvalitativa intervjun. I Svensson, Per-Gunnar & Starrin, Bengt (red.) (1996). *Kvalitativa studier i teori och praktik*. Lund: Studentlitteratur, ss. 52–78
- Rienecker, Lotte & Stray Jørgensen, Peter (2002). *Att skriva en bra uppsats*. 1. uppl. Malmö: Liber
- Sjöstrand, Sven-Erik. (1999). Om ledarskap i näringslivet. I *SOU 1999:69 Individerna och arbetslivet*. ss 105-116. Tillgänglig: <http://www.regeringen.se/content/1/c4/23/86/e3e36bde.pdf>
- Sveningsson, Stefan & Alvesson, Mats (2010). *Ledarskap*. 1. uppl. Malmö: Liber
- Thurén, Torsten (2005). *Källkritik*. 2., [rev. och utök.] uppl. Stockholm: Liber
- Widerberg, Karin (2002). *Kvalitativ forskning i praktiken*. Lund: Studentlitteratur
- Wijkström, Filip & Lundström, Tommy (2002). *Den ideella sektorn: organisationerna i det civila samhället*. Stockholm: Sober
- Yukl, Gary A (2010). *Leadership in organizations*. 7. ed. Upper Saddle River, N.J.: Pearson Education
- Yukl, Gary A (2010). *Leadership in organizations*. 7. ed. Upper Saddle River, N.J.: Pearson Education. Citerar Hersey, P. and Blanchard, K. H. (1977). *Management of Organizational Behavior*. 3rd Edition– Utilizing Human Resources. New Jersey/Prentice Hall.
- Zaleznik, Abraham (2008). *Hedgehogs and foxes [Elektronisk resurs]: character, leadership, and command in organizations*. New York: Palgrave Macmillan. Tillgänglig: <http://www.palgraveconnect.com/pc/doi/10.1057/9780230614154>

# Bilaga 1: Intervjuguide

## 1. Presentation

### 1.1 Om oss

Vilka är vi?

Inom vilken **utbildning** bedrivs studien?

### 1.2 Om studien

Känner du till anledningen till att du är här idag?

Vilket är vårt **syfte med studien**?

*”I förhållande till tidigare forskning på området analysera och förstå ledarskapet inom Rädda Barnen Skånes tre mest framgångsrika lokalföreningar, samt analysera huruvida det skulle kunna finnas en relation mellan ledarskapet och framgången inom de studerade lokalföreningarna”*

### 1.3 Om intervjun

Vilket är vårt **syfte med intervjun**?

*Förklara urvalet av framgångsrika lokalföreningar och ledare.*

*Förklara att vi inte är ute efter att bedöma och jämföra, utan efter att förstå varför lokalföreningen blivit framgångsrik och hur ledarskapet yttrar sig.*

Vad för **typ av intervju** är det?

*Kvalitativ, halvstrukturerad och med låg standardisering av frågor.*

*Uppdelad i teman: framgång och ledarskap.*

Hur kommer intervjun **genomföras**?

*En ställer frågor och en antecknar/ställer följdfrågor.*

### 1.4 Etik

Får vi bilda intervjun?

Vad händer med materialet?

*Det kommer att behandlas konfidentiellt och med uppsatsen som enda syfte.*



Deltagande är frivilligt och går bra att avbryta oss och/eller be om att avsluta intervjun!

Känns okej?

## 2. Inledning

### 2.1 Personen i korthet

Hur länge har du varit engagerad inom Rädda Barnen?

Vad fick dig att vilja arbeta som frivillig inom just Rädda Barnen?

Vad får du ut av ditt engagemang inom Rädda Barnen?

### 2.2 Lokalföreningen i korthet

**Hur många** är engagerade i den här lokalföreningen?

Vilka **verksamheter/projekt** bedrivs?

*Hur fördelas dessa? Av vem?*

Hur kom ni fram till att just dessa var nödvändiga? (=behovsanalys)

Struktureras arbetet på något särskilt sätt?

*Hur? Av vilka?*

Om vi ber dig beskriva din lokalförening, vilka **begrepp** använder du då?

*Motivera!*

## 3. Ledarskap inom lokalföreningen

### 3.1 Ledarskapets interna processer: Att vara ledare (personen/karaktärsdrag)

#### 3.1.1 Att vara ledare generellt

Hur *är* en ledare generellt sett?

Finns det några utmärkande sätt som han/hon *inte* bör vara på?

### 3.1.2 Att vara ledare inom lokalföreningen

Vad tror du **avgör** att du ses som en ledare i lokalföreningen?

**Håller du med** om att du är en ledare i lokalföreningen?

*Varför/varför inte?*

Vad vill du åstadkomma med ditt arbete i lokalföreningen?

Vilka av dina **personliga egenskaper** framkommer tydligast i ditt arbete?

Vilka av dina **kunskaper** använder du mest i ditt arbete?

Skulle du säga att du har någon **inverkan** på andra medlemmar i lokalföreningen?

*Om ja, på vilket sätt?*

*Om nej, utveckla.*

Upplever du att medlemmarna inom lokalföreningen har mer **förtroende** för dig än för andra?

*Om ja, av vilken anledning tror du?*

**Hur många** ledare skulle du säga att det finns i den här lokalföreningen?

**Vad avgör** att du ser dessa personer som ledare?

Anser du att det är **viktigt** med ledare inom lokalföreningen?

*Om ja, varför?*

*Om nej, varför inte?*

### 3.2 Ledarskapets externa processer: Att bedriva ledarskap (uppdrag, beteenden och handlingar)

Vill du beskriva **din roll** inom lokalföreningen?

*Utveckla! Vad gör du som andra kanske inte gör?*

Hur fungerar **planering** av verksamheten?

*Vem/vilka?*

Arbetar ni med **målsättning**?

*Hur? Vem/vilka?*

Hur fungerar **beslutsfattandet**?

Hur fungerar **uppdelning av projekt och uppgifter**?

I vilka **situationer** skulle du säga att ditt ledarskap framträder som tydligast?

*På vilket sätt?  
Varför just dessa situationer?*

På vilket sätt **uppmuntras** (belönas) en specifik medlems goda arbete eller engagemang?  
*Vilken form av uppmuntran? Av vem?*

Gör du som individ något särskilt för att **motivera och utveckla** andra medlemmar?  
*Vad? Hur?*

Hur arbetar ni med att **utveckla** verksamheten i lokalföreningen?  
*Vem/vilka?*

Hur skulle du beskriva din **relation med resterande medlemmar** i lokalföreningen?

### 3. Framgång inom lokalföreningen

Hur skulle du generellt sett vilja **definiera begreppet** framgång?

Vi skulle vilja be dig tänka en stund på vad du tror **avgör** huruvida en lokalförening blir framgångsrik eller inte.  
*Förklara, utveckla.*

Förtydliga; hur ser en **typisk framgångsrik** lokalförening ut?

Skulle ni, i er lokalförening, kunna **arbeta för att bli mer framgångsrika**?  
*Om ja, hur föreslår du det skulle gå till?*  
*Om nej, hur ska ni göra för att bevara framgången?*

Finns det något som kan **hämna** framgången?  
*Om ja, vad?*  
*Om nej, utveckla.*

### 5. Avslutande kommentarer och reflektioner

Finns det något du vill tillägga?

Hur upplevde du intervjun?

Vill du kommentera något gällande intervjuens utformning?

## **Bilaga 2: *Missivbrev 1***

Lund, 2012-02-01

Hej!

Vi är två studenter på programmet för Personal- och Arbetslivsfrågor vid Lunds Universitet som under våren skriver vår kandidatuppsats inom ramen för arbetslivspedagogik.

Frivilligarbete är något som på ett personligt plan intresserar oss och en uppsats riktad emot detta ser vi som en unik möjlighet att närmare få inblick i hur arbete fungerar i en organisation som Er.

Fokus för våra studier ligger främst på ledarskap, organisationsutveckling och lärande i arbetslivet. Inom dessa områden har vi såväl teoretiskt som genom verksamhetsanknutna projekt fördjupat våra kunskaper under ett och ett halvt års tid. Nu är vår förhoppning att praktiskt få tillämpa vår kunskap och på så sätt bidra med någonting som skulle kunna vara värdefullt för Er organisation.

Perioden då vi har tid avsatt för vårt uppsatsskrivande sträcker sig ifrån mitten av mars till terminsslutet. Vi hoppas dock att redan nu kunna upprätta en kontakt för att gemensamt hitta ett område av intresse för båda parter.

Hur ser det ut på Rädda barnen i Malmö idag? Vem ska man vända sig till för att prata närmare om uppsatsskrivande?

Låter detta som något som skulle kunna vara intressant för er på Rädda barnen? Återkom då gärna till oss via uppgifterna här nedanför!

Med vänlig hälsning  
Sofia & Ludvig

## Bilaga 3: *Missivbrev 2*

Lund, 2012-04-03

Hej!

Vi är två studenter vid Lunds Universitet som under våren skriver kandidatuppsats inom ramen för arbetslivspedagogik. Vi har fått äran att samarbeta med Rädda Barnen och har främst haft kontakt med regionchef Mikael Sandgren.

Vår studie går ut på att i förhållande till tidigare forskning ”analysera och förstå ledarskapet inom tre av Rädda Barnen Skånes framgångsrika lokalföreningar samt analysera huruvida det skulle kunna finnas en relation mellan ledarskapet och framgången”.

Regionkontoret har valt ut er lokalförening till en av Skånes mest framgångsrika, så det är med beröm från dem vi nu hör av oss till er. För att kunna genomföra vår studie önskar vi **intervjua två personer inom er lokalförening/er verksamhet**. Vi kommer genomföra så kallade halvstrukturerade intervjuer, där en del frågor är bestämda sedan innan och en del frågor spontana. Tiden är beräknad till max en timma per intervju.

Vi hoppas att du som ordförande kan motivera lokalföreningens ledare att delta. Notera att det naturligtvis även kan vara du själv som agerar ledare.

Tiden för intervjuer kan läggas onsdag till fredag vecka 16 och 17. Vi besöker gärna er lokalförening och är flexibla med tidpunkt på dagen/kvällen. Har du eller ni några frågor är ni varmt välkomna att höra av er till Ludvig på 0768002996.

Vi ser fram emot att träffas!

Med vänliga hälsningar,

Ludvig Lindberg och Sofia Tinglöv

## ***Bilaga 4: Mail för godkännande av resultatsammanställning***

Lund, 2012-05-11

Hej på er,

Vill passa på att tacka för senast och för er insats i vårt uppsatsarbete!

Vi tycker båda att mötena med er varit väldigt givande och att ni är ett gäng inspirerande människor.

Här kommer en initial sammanställning av intervjuerna. Som vi förklarade vid intervjutillfällena har vi behandlat alla svaren konfidentiellt och "klumpat samman" åsikter, tankar och citat. Vi har jobbat på ett sätt som vi hoppas ska kunna skapa förståelse för hur ni alla sammantaget ser på ledarskap och framgång.

Just nu sitter vi och fördjupar oss i teorier som grundar sig i det resultat vi fått genom intervjuerna med er, och vi tycker oss ha hittat ett flertal olika riktigt intressanta spår. Vi vill gärna presentera vår färdiga uppsats för er i slutet på maj/början på juni då den är färdig och vi fått någon dags andrum sedan examinationen. Ni kan ju fundera på om vi alla kan sammanstråla någonstans; XXX - jag vet du pratade om att vi kanske skulle kunna vara på lokalföreningen i XXX?

Vi vill nu be er att läsa igenom resultatet för att bekräfta att det inte framkommer något som gör att ni känner er uthängda på något sätt. Texten är ett första utkast, så språkliga detaljer och formalia kan komma att ändras i efterhand. Var inte rädda att ge feedback!

En önskan är att ni återkommer med ett mail så snart som möjligt så vi får tid att revidera texten. Deadline för uppsatsen är om två veckor, den 25 maj.

XXX: vill du vidarebefordra mailet till XXX? Vi har inte XXX mail.

Och XXX: vill du bekräfta att du tagit del av informationen? Vi har inte heller din privata mail, utan hoppas vi kan nå dig genom lokalföreningens.

Ta hand om er allihopa så länge och ha en härlig helg!

/Sofia och Ludvig



**LUNDS UNIVERSITET**  
**Sociologiska institutionen**  
**Avdelningen för pedagogik**  
**Box 114, 221 00 LUND**  
**[WWW.soc.lu.se](http://WWW.soc.lu.se)**