



LUNDS
UNIVERSITET

EXAMENSARBETE

Höstterminen 2014

Musikhögskolan i Malmö

Emma Rosenberg, G5

Ledarskap som spelar (en) roll

- en kvalitativ studie om ledarskap i mindre grupper, med musikalisk anknytning, där ledaren känner sina medarbetare

Handledare: Lia Lonnert

Examinator: Bo Nilsson

Abstract

Title: *The role of leadership* – a qualitative research of leadership in music groups where the leader and the members of the group know each other

Language: Swedish

Author: Emma Rosenberg

The purpose of this study is twofold - to investigate what leadership looks like in groups with a musical purpose, where the leader knows it's collaborators, and discover how the leaders themselves view their leadership. Interviewing has been used as a method to seek answers to the problem statement and research issues, which in turn are derived from my own thoughts and experiences in the area. Previous research in the field is used in the study as a base for discussion of the results. These show that the leadership used in these types of groups falls under the category of situational leadership, where the leader will enter and exit different roles depending on the situation. The results also indicate that the leader has a dual role, in that they are a part of the group while at the same time standing outside of it, and therefore must be able to maintain both professional and friendly relationships to the members of the same. This is a complex tightrope of leadership which demands an experienced leader with a secure and wide behavioral repertoire.

Keywords: balance, dual role, enter and exit different roles, experience, friendly leadership, leadership, music, relationships, situational leadership

Sammanfattning

Titel: *Ledarskap som spelar (en) roll* - en kvalitativ studie om ledarskap i mindre grupper med musikalisk anknytning, där ledaren känner sina medarbetare

Författare: Emma Rosenberg

Studiens syfte är att undersöka hur ett ledarskap ser ut i grupper med musikaliskt ändamål, där ledaren känner sina medarbetare, samt ta reda på hur ledarna själva ser på sitt ledarskap. Genom intervju har jag sökt svar på mina forskningsfrågor som konstruerats utifrån mina tankar och erfarenheter inom området. Tidigare forskning om ledarskap behandlas och ställs i relation till resultatet som utgör ett underlag för diskussionskapitlet. Studien visar att ledarskap i grupper där man känner personerna grundar sig i ett situationsanpassat ledarskap, där ledaren går in och ur sin roll beroende på situationen. Ledaren har också en dubbelroll vilket innebär att hen är i men samtidigt utanför gruppen. Detta leder till att ledaren måste ha både ett professionellt och vänskapligt förhållningssätt som grundar sig i social- och relationskompetens. Ledarskap i grupper där man känner medarbetarna är hela tiden en balansgång som för ledarna är komplex, som kräver erfarenhet, trygghet och en bred beteendepertoar.

Sökord: balans, dubbelroll, gå in i en roll, gå in och ur en roll, kompisledare, ledarskap, musik, relationer, relationskompetens, social kompetens

Förord

Jag har under några år varit intresserad av och engagerad i ledarskap och mina vänner har alltid haft en stor plats i mitt liv. Att då få ägna en termin åt att slå ihop dessa två komponenter och studera den kombinationen har varit väldigt spännande.

Eftersom uppsatsen bygger på intervjuer vill jag tacka de intervjuade ledare som ställt upp och delat med sig av sina tankar och erfarenheter. Utan er hade studien inte varit genomförbar.

Jag vill också tacka min handledare för hjälpen på vägen, för att du trodde och litade på mig.

Slutligen vill jag rikta ett stort tack till min fina familj och mina kära vänner, ni vet vilka ni är, som varit ett stort stöd under mitt skrivande. Tack för att ni hjälpt mig under processen, med tankar och tips, stöttande kommentarer och glada tillrop. Tacksam för att ni finns där för mig, tack!

Emma Rosenberg

Malmö, november 2014

Innehållsförteckning

1. Inledning	1
2. Tidigare forskning	3
2.1 Ledarskap – en översikt	3
2.1.1 Olika ledarstilar	4
2.1.2 Situationsanpassat ledarskap	5
2.1.3 Olika roller.....	6
2.1.4 Ledaren och gruppen – ett samspel	7
2.1.5 Ledaren och gruppen – en balansgång	9
2.2 Ledarskap – att leda	10
2.2.1 Kommunikation.....	10
2.2.2 Problem- och konflikthantering.....	11
2.2.3 Social kompetens och relationskompetens.....	12
3. Syfte och forskningsfrågor	14
3.1 Forskningsfrågor	14
3.2 Begrepp	14
4. Metod	15
4.1 Val av metod	15
4.1.1 Kvalitativ metod	15
4.1.2 Intervju	16
4.2 Urval och informanter	16
4.2.1 Urval	16
4.2.2 Informanter	17
4.3 Genomförande	17
4.3.1 Dataanalys	18
4.3.2 Tillförlitlighet	19
4.3.3 Etik	20
5. Resultat	21
5.1 Ledarrollen	21
5.1.1 Att gå in i en roll.....	21
5.1.2 Att gå in och ur en roll.....	22
5.1.3 Att ha en dubbelroll	23

5.1.4 Att påverkas.....	25
5.2 Att leda människor man känner.....	27
5.2.1 Kommunikation - våga säga till	27
5.2.2 Kontrollbehov och delegering	29
5.2.3 Ansvar hos båda parter	31
5.2.4 För- och nackdelar	32
5.2.5 Vad är viktigt?	33
5.3 Resultatsammanfattning	34
6. Diskussion	36
6.1 Ledarskap – rollspel eller samspel	36
6.1.1 In och ur ledarrollen	36
6.1.2 Dubbelrollen	39
6.1.3 Gemensamt ansvar.....	40
6.2 Ledarskap – ett vågspel.....	42
6.2.1 Att påverkas	43
6.2.2 Vad påverkar?.....	44
6.2.3 Svårigheter.....	46
7. Sammanfattning och vidare forskning	49
7.1 Sammanfattning.....	49
7.2 Musikpedagogiska följder	51
7.3 Förslag till vidare forskning.....	51
Referenslista	53
Bilagor	55
Bilaga 1: Brev till informanter	55
Bilaga 2: Intervjuguide.....	56

1. Inledning

Jag har ett stort intresse för ledarskap och har under hela min studietid fått träffa många olika ledare, lärare och tränare. Ett fåtal har varit riktigt bra, många har varit helt okej och en del har varit mindre bra. Några har inspirerat mig medan andra inte lämnat några större avtryck. Jag minns mycket väl de personerna som varit en del av mitt liv och mitt musicerande och som inspirerat mig och fått mig att växa. Jag har aldrig tidigare, under min uppväxt, satt mig in i människan bakom ledarskapet eller förstått vad det är som krävs av en ledare. Kanske har jag till och med tagit mina ledare för givet. Detta har, nu på senare tid, fått mig att reflektera och fundera en del kring ledarskap. Ledarskap förutsätter, enligt Maltén (1998), kommunikation med andra människor och ett samspel med individer och grupper i syfte att nå mål och lösa specifika uppgifter.

Att göra något man tycker om är stort, att göra något man tycker om tillsammans med andra är större! Att leda människor man känner väl och som man tycker om är kanske vanligare än man tror. Det existerar förmodligen en hel del musikgrupper i form av band och körer som bildats och satts samman av vänner. Det är nog vanligt att jobba tillsammans med vänner även på arbetsplatser som till exempel skolor och arbetslag, för att referenserna är desamma och man vill arbeta med folk man känner och litar på.

Jag har själv erfarenhet av att vara ledare i olika sammanhang och sedan några år tillbaka leder jag en gospelkör som består av nära och gemensamma vänner. Jag är inte bara ledare i gruppen utan är också själv med och sjunger i kören. Detta kan leda till att jag hamnar i en dubbel position, jag är en i gruppen och på samma nivå som de andra, samtidigt som jag har ett annat ansvar och kanske också andra förväntningar på mig, både från gruppen samt mig själv. När kören startades tyckte jag att det var ett smart val att bara jobba med personer som jag redan kände och som jag visste hade liknande mål och musikalisk erfarenhet som jag. Senare har jag kommit att ifrågasätta denna tanke ett antal gånger. Att vara ledare för denna grupp är något av det roligaste jag vet, men det är inte helt friktionsfritt. Jag ser många fördelar med att jobba med vänner, men med jämna mellanrum uppstår problem där jag som ledare måste balansera mellan ett privat och ett professionellt förhållningssätt till de andra i gruppen.

Jag är nyfiken på vad andra ledare har för upplevelser och hur de förhåller sig till liknande situationer. Hur påverkas jag egentligen som ledare när jag känner personerna i gruppen? Jag anser att detta är viktigt då det kommer präglade min kommande yrkesroll både som lärare och ledare. Arbetslivet i musikens värld är på ett sätt enorm, samtidigt

som den kan vara ganska smal. Man kan komma att stöta på vänner och bekanta i olika arbetssituationer då vänskapskretsarna ofta är snarlika då man kommer från samma utbildningar och umgås med samma människor. Så att vara ledare i en grupp där man känner och tycker om personerna man jobbar med är kanske vanligt förekommande. Men kan man vara en i gänget samtidigt som man står utanför?

2. Tidigare forskning

I denna studie har jag valt att utgå från litteratur och tidigare forskning som främst berör ledarskap och ledarrollen. Det finns en hel del tidigare forskning om ledarskap i allmänhet, jag har dock inte hittat litteratur som inriktar sig på det huvudsakliga innehåll som jag vill undersöka; ledarskap i grupper där man känner medarbetarna väl. Dock finns det viss forskning som berör liknande situationer som jag kan koppla till det jag har för avsikt att undersöka i denna uppsats.

2.1 Ledarskap – en översikt

Med utgångspunkt från den litteratur jag läst finns det många olika teorier om ledarskap och Svedberg (2012) poängterar hur svårt det är att faktiskt beskriva vad ledarskap är.

En del litteratur berör frågan om man är född ledare och enligt författarna och forskarna i den litteratur jag läst framgår det att det inte existerar något som en medfödd ledarpersonlighet (Maltén, 1998; Österlind, 2011; Nilsson & Waldemarson, 2011). Maltén (1998) menar att man genom utbildning kan lära sig olika så kallade ledarfunktioner, medan Österlind (2011) poängterar att man inte kan läsa sig till att bli en bra ledare, det handlar snarare om att ta till sig ett förhållningssätt genom aktivt deltagande där reflektionen ger nya insikter. Nilsson och Waldemarson (2011) understryker att ledarskap inte är någon talang som bara vissa har, det handlar snarare om personens kompetens, där mognad, erfarenhet och kunskap är tre faktorer som är avgörande för ledarskapet. Johansson (2005) skriver om ledaregenskaper i boken *Ensembleledning – ledarskap i mindre musikgrupper* och nämner där sju personliga kvaliteter; självkänedom, tolerans, positiv inställning, engagemang, empati, öppenhet samt struktur och flexibilitet (Johansson, 2005, s. 128).

Denna studie ämnar undersöka ledarskapet, men en del tidigare forskning använder även begreppet *chef*, ibland samtidigt som ledarskap och någon gång var för sig. Nilsson och Waldemarson (2011) nämner att man ibland gör skillnad på benämningarna chef och ledare. En chef är en person som är utsedd av organisationen medan en ledare är utsedd av medarbetarna, men det betyder inte att en chef inte kan vara ledare och vice versa (Nilsson & Waldemarsson, 2011). Enligt Alvesson och Spicer (2012) förlitar sig ledaren på sin personliga förmåga och arbetar med visioner medan chefen är mer engagerad i administrativt arbete och jobbar med planering och organisation. Av alla

begreppsförklaringar av chefskap och ledarskap menar Alvesson och Spicer att ledarskapet oftast får flest fördelar. Benämningen ledarskap anses vara mer kraftfullt och dynamiskt enligt författarna och det är därför människor lättare identifierar sig som ledare och inte chef (Alvesson & Spicer, 2012).

2.1.1 Olika ledarstilar

Med ledarstil beskriver Svedberg att det är vad ledaren lägger vikt vid i utförandet av ledarskapet och hur olika förmågor kombineras (Svedberg, 2012). Ledarstilarna, samt teorierna kring dessa, är många och ofta återkommande enligt tidigare forskare. Maltén (1998) nämner tre ledarstilar; auktoritärt-, demokratisk- och ”låt gå”-mässigt ledarskap. På ett liknande sätt utgår Nilsson och Waldemarson (2011) också från tre stycken ledarstilar, vilka är följande:

- En eftergiven ledare – är distanserad och otydlig i sin roll. Denne ger ingen information, tar inte tag i konflikter och löser inte heller negativa beteenden.
- En auktoritär ledare – är mer effektiv vad gäller beslut och rutiner. Denne bestämmer allt själv utan att fråga medlemmarna, betonar sin makt och bryr sig lite om relationerna i gruppen.
- En demokratisk ledare – brukar skapa bättre arbetsmoral och högt engagemang i gruppen. Denne strävar efter delaktighet och ansvar och uppmuntrar jämlikhet för hela gruppen.

Författarna poängterar dock att det är sällan en ledare endast tillhör en av stilarna. Det handlar om förmågan att få sina medarbetare att arbeta och sträva efter gemensamma mål och det är oftast situationen som avgör vilken sorts ledarroll som passar bäst menar Nilsson och Waldemarson (2011). I en kompetent grupp kan man som ledare delegera ut uppgifter och ansvar, vilket leder till att man utåt sett kan tolkas som en eftergiven ledare. Handlar det istället om en situation som kräver snabba beslut måste ledaren agera mer som en auktoritär ledare, vilket innebär att en bred beteendepertoar är viktigt för alla ledare (Nilsson & Waldemarson, 2011).

Även Heiling (2000) menar att ledarskapet kräver en bred kompetens och skriver i sin avhandling *Spela snyggt och ha kul* om ledarskap i tre delar; allmänt ledarskap, musikaliskt ledarskap samt socialt ledarskap. *Allmänt ledarskap* innefattar att behärska ett modernt ledarskap, kunna engagera, entusiasmera, sporra och ge välgrundad kritik så att målen nås. Med *musikaliskt ledarskap* innebär det att vara musikaliskt kunnig, väl förberedd, höra felen och kunna visa hur musikern ska göra istället. Med *socialt*

ledarskap menas att man ska vara en social ledare som ser till att ingen är utanför och vara en människa som det går att prata med (Heiling, 2000).

Koivunen (2003:1) skriver om *auditivt ledarskap* och betonar vikten av att lyssna.

Ett auditivt ledarskap innebär inte att ledaren bara ska lägga till en ledarkompetens – förmågan att lyssna – till sin repertoar. I stället bereder en auditiv ledarskapskultur vägen för en annan förståelse för ledarkunskap. En av de stora utmaningarna för ledare kan vara just förändringen från en ”aktiv” sändare av information och beslut som avgör organisationens framtid till något som liknar en ”passiv” mottagare av medarbetarnas idéer och åsikter (Koivunen, 2003:1, s. 67).

Koivunen menar att vi inte är bekanta med vad lyssnandet innebär, vi är alldeles för bortskämda i sammanhang där ledare framför allt pratar, gestaltar och informerar (Koivunen, 2003:1).

2.1.2 Situationsanpassat ledarskap

Den breda repertoar som ledaren bör bemästra och hur vidare denne kombinerar sina förmågor och kompetenser, hör samman med den teori som kallas för *situationsanpassat ledarskap*. Ekonomerna Harsey och Blanchard (Svedberg, 2012) är väl omskrivna för denna teori, som innebär att ledaren anpassar sig och sitt val av ledarstil efter vissa situationer. Svedberg menar att situationsanpassat ledarskap sätter ledarens handlingar i centrum där ramfaktorerna inte är av lika stor vikt. Men han poängterar samtidigt att detta är en begränsning som delas av de flesta andra ledarskapsteorier (Svedberg, 2012). Maltén (1998) poängterar att människan är alldeles för komplicerad för att förenklas på något sätt och menar att människor och dess behov hela tiden står inför förändring och att det ständigt är ett växelspel mellan individens och organisationens behov. Därför menar Maltén att ledarskapet bör göras situationsanpassat, vilket kräver av ledaren en hög flexibilitet och balansförmåga (Maltén, 1998). De grundläggande situationsfaktorerna i det situationsanpassade ledarskapet, enligt Maltén, är följande:

- ledarens erfarenhet och förhållningssätt
- medarbetarnas kompetens och mognadsnivå
- gruppens huvuduppgift och den miljö gruppen befinner sig i
- tidsramar och tidspress (Maltén, 1998).

Nilsson och Waldemarson (2011) skriver om situationsanpassat ledarskap på följande sätt:

Det bygger på att människan kan lära sig och anpassa sig efter gruppens och situationens krav och att (nästan) alla kan bli ledare, kanske också bra ledare, genom att skaffa sig erfarenheter samt utgå från de behov som medlemmarna har och de krav som arbetsuppgiften rymmer (Nilsson & Waldemarsson, 2011, s. 54).

Författarna utvecklar och förklarar att det finns en del svårigheter för ledaren i det situationsanpassade ledarskapet. Ledaren kanske inte kan läsa av gruppen eller missuppfattar deltagarnas avsikter och budskap. Om ledaren misslyckas beror detta inte på att denne saknar vissa egenskaper, det handlar snarare om att man inte besitter tillräckliga kunskaper i gruppdynamik (Nilsson & Waldemarsson, 2011).

2.1.3 Olika roller

Enligt Thornberg (2006) refererar ordet *roll* till de beteenden som förväntas av en person som innehar en viss position i en grupp, till exempel ledaren. Thornberg menar dessutom att rollen definierar individens position inom en social struktur och anger även hur denne förhåller sig till andra. En roll uppstår endast i relation till andra roller; lärare – student eller ledare – medarbetare (Thornberg, 2006).

Två begrepp som ofta används när man talar om roller är formell och informell. Den *formella* rollen är uttalad och uppgiftsinriktad medan den *informella* rollen är outtalad, relationsinriktad och har inte tilldelats på ett formellt sätt (Svedberg, 2012; Thornberg, 2006; Johansson, 2005). Vidare delar Johansson upp den formella rollen i tre delar; en beordrad del, en av andra tillskriven del och en självpåtagen del. När det inte är balans mellan dessa delar kan det uppstå en rollkonflikt, till exempel när läraren blir för mycket kompis med sina elever (Johansson, 2005).

Maltén (1998) skriver om den uppgiftsorienterade rollen samt den personorienterade rollen och menar att en funktionell ledare måste behärska de båda. Den *uppgiftsorienterade* rollen innebär att kunna planera, organisera, administrera, producera och skapa visioner. Medan den *personorienterade* rollen innefattar att visa omsorg och öppenhet, kunna kommunicera, stimulera kreativitet, handleda medarbetare och integrera alla i arbetet. Enligt Maltén (1998) handlar det om att kombinera dessa båda roller och först när dessa förenas skapas ett funktionellt och dynamiskt ledarskap.

Vidare använder Svedberg ytterligare två begrepp; strukturella och systemiska roller. Den *strukturella* rollen innefattar en viss position och medför rättigheter och skyldigheter. Den *systemiska* rollen beskrivs som en funktion vad gäller professionellt samspel och handlar om att inrätta sig i ledet för gruppens bästa (Svedberg, 2012).

Wagner (1976) skriver om Dorothy Heathcotes pedagogik i drama där den praktiska verksamheten kan visualisera kunskap som helheter och komplexa sammanhang. I kapitlet *Undervisa utifrån en roll* beskriver författaren att Heathcotes mest produktiva pedagogiska knep är att smidigt gå in och ur en roll. För att utveckla och fördjupa en känsla går hon in i en roll och för att få distans och den objektivitet som krävs när man ska reflektera går hon ur rollen igen. Utifrån en roll kan man förena sig med gruppen på ett annat sätt. Den stora fördelen med att gå in och ur en roll enligt Heathcote är att den inbyggda hierarkin kan upphöra (Wagner, 1976).

Adolphson (2010) anser också att man som ledare agerar i en eller flera roller men att man ska vara aktsam med att gå in och ur rollerna, då de kan komma att krocka. Enligt Adolphson handlar det om en process i tre steg där första är att *finna sin roll*, där man som ledare måste identifiera och förstå syftet med gruppen. Det andra steget är att *skapa sin roll*, genom att undersöka vilka föreställningar och förutfattade meningar man har om gruppen. Det sista steget handlar om att *ta sin roll* och undersöka sin egen motivation och sedan ta på sig det ansvar som situationen kräver (Adolphson, 2010). Johansson (2005) poängterar att en person inte kan uppfylla flera roller samtidigt, däremot kan ledaren gå in och ur sin roll för att se till gruppens behov, eller delegera ut rollfunktioner till deltagarna. Detta kan dock resultera i väldigt höga krav på ledaren, menar Johansson. Vidare beskriver han att man måste kompromissa med rollerna i en grupp för att individerna i den ska kunna anpassa sig till varandra (Johansson, 2005).

2.1.4 Ledaren och gruppen – ett samspel

Ledarskap förutsätter ett samspel mellan individen och gruppen i syfte att nå gemensamma mål (Maltén, 1998). Sewerin (1996) skriver; ledarskap är en relation och ett förhållande mellan två parter, där både ledaren och gruppen påverkar och formar varandra. De förväntningar och krav som finns mellan ledare och medarbetare är något som både gruppen och ledaren har ansvar för menar Sewerin (1996).

På samma sätt skriver Bergström (2000) i sin D-uppsats om ledarskap i kör. Ledaren och gruppen formar samt utvecklar varandra och hela processen sker ömsesidigt. Bergström menar att körledaren formar kören utifrån en vision om hur denne vill ha det och körsångarna formar sin ledare genom att de svarar på dennes sätt att leda kören (Bergström, 2000).

Österlind (2011) skriver också om en slags ömsesidig påverkan.

Vi är alla sociala varelser, beroende av varandra och med behov att spegla oss i varandra, bli sedda och bekräftade. Vi påverkar och påverkas av vår omgivning och av den tid vi lever i. [...] Samhället är i ständig förändring och nya problem kräver samarbete och förmåga att finna konstruktiva lösningar. (Österlind, 2011, s. 37).

Svedberg (2012) menar istället att ledaren formar sina medarbetare genom mötet med dessa och formar därigenom också sig själv och sitt ledarskap. Han poängterar att det är nivån under ledaren som bestämmer hans framgång (Svedberg, 2012).

Koivunen (2003) skriver i sin artikel *Lyssnande ledarskap* att dirigenten ofta används som metafor för bra ledarskap. Koivunen menar att dirigentens roll absolut är viktig, men vill hellre lyfta fram musikernas förmåga att svara på, följa och anpassa sig till dirigenten och orkestersituationen. Hon belyser orkesterns unika samspel, ömsesidigt lyssnande, hänsynstagande och anpassning som grundläggande faktorer och menar att dirigenten spelar en viktig roll i det samspillet, lika mycket som musikerna. ”Kunskap skapas i samspillet mellan människor som kräver aktiv medverkan från alla sidor” (Koivunen, 2003:1).

Heiling (2000) understryker att det inte bara är dirigenten som påverkar orkestermedlemmarna, detta sker också i motsatt riktning. Ett exempel som Heiling hänvisar till är de musiker som befinner sig på en hög musikalisk nivå och som är välutbildade, hur de under repetitionerna kan korrigera dirigenten och ifrågasätta denna. Ett annat exempel är när vissa äldre musiker har svårt med respekten för dirigenten, eftersom de också har en personlig kompisrelation till denne och kan välja att sätta sig emot ledaren istället för att följa hans anvisningar. Att dirigentens auktoritet ifrågasätts menar Heiling kan bero på att kompisrelationer och professionella relationer blandas ihop. Uppstår det tvivel om ledarens förmåga förändras relationerna mellan denne och gruppen (Heiling, 2000).

Enligt Axiö och Palmquist (2000) har ledaren inte alla svaren och måste därför släppa fram medarbetarna. Författarna menar att ansvaret inte ligger på ledaren, utan det är gruppen som avgör, fattar beslut samt har ansvar och kontroll. Axiö och Palmquist poängterar också vikten av att ledaren är en del av gruppen och deltar i det vardagliga arbetet och gör ”riktigt arbete” själv (Axiö & Palmquist, 2000). Även Österlind poängterar att om samspillet i en grupp ska fungera krävs det att ledaren dessutom accepteras som en jämlike av gruppen (Österlind, 2011). Alvesson och Spicer menar att för ett väl fungerande samspel krävs det att ledaren ställer sig på samma nivå som medarbetarna och gör sig själv jämställd (Alvesson & Spicer, 2012).

2.1.5 Ledaren och gruppen – en balansgång

Relevant för denna studie är att informanterna är ledare samtidigt som de också är medlemmar i gruppen, vilket kan medföra att de befinner sig i något som Maltén (1998) kallar för *marginalposition*, på gränsen mellan två sociala system. Detta menar Maltén kräver något av en balanskonstnär och en ledare i denna position har oftast en bra överblick (Maltén, 1998).

För att förhållandet mellan ledare och grupp ska fungera väl menar Svedberg (2012) att det handlar om att skapa förtroendefulla professionella relationer. Professionaliteten ligger bland annat i att hantera dessa relationer med respekt, utifrån kunskap, syften, förmågan att ställa krav samt att erbjuda stöd och sätta gränser (Svedberg, 2012).

Heiling (2000) menar att den professionella har förutom sitt praktiska kunnande också erfarenheter och utbildning som oftast på ett kvalitativt sätt skiljer hen från amatören. Den stora skillnaden, i musikaliska sammanhang, mellan amatör och professionell menar Heiling ligger i utbildningsbakgrunden och den därigenom förvärvade förmågan till reflektion, snarare än nivån på den tekniska färdigheten på ett instrument (Heiling, 2000).

Sewerin (1996) poängterar i kapitlet *Ledarskap – att sätta gränser*, att ledarskap är en gräns, ”en gräns mellan det som finns innanför och det som finns utanför” (Sewerin, 1996, s.152). Vidare skriver Sewerin om tre förhållningssätt eller positioner mellan ledare och medarbetare. 1) *Ledaren utanför och medarbetarna innanför*, där det finns en distans mellan ledare och medarbetare. Ledaren betraktar gruppen som ”dem” och gruppen kan uppleva ledaren som frånvarande. 2) *Ledaren innanför tillsammans med medarbetarna*, där ledaren väljer att vara en i gruppen, där det också finns ett ”vi”. Känslan av trygghet är en del av denna position, dock kan det leda till problem vad gäller att ta beslut. Ledaren måste här förhålla sig till både innanför och utanför och hitta en bra balans där emellan. 3) *Varken innanför eller utanför*, vilken Sewerin rekommenderar för ett bra ledarskap. Här är ledaren varken innanför eller utanför gruppen, utan befinner sig mitt på gränsen. Förmågan att lyckas med detta ligger i ledarens trygghet i sig själv, som grundas i erfarenhet, omdöme och visdom (Sewerin, 1996).

Sewerin skriver också om olika motpoler av ledarens förhållande till gruppen; beroende och oberoende, att vara i men ändå utanför gruppen samt att länka samman med andra eller att avstå från detta. Dessa två poler präglas av både oro och längtan,

menar Sewerin. När man befinner sig nära den ena polen längtar man till den andra och tvärt om (Sewerin, 1996).

Alvesson och Spicer (2012) skriver om ”ledaren som kompis” och använder uttrycket *kompisliknande ledarskap* (s.129-154), där ledaren vill få människorna i en grupp att må bra, genom att fungera som deras kompis. I detta fall syftar författarna på en ledare som försöker infinna sig på samma nivå som medarbetarna och bli vän med dem, inte att de är vänner ”på riktigt” sedan tidigare. En del av resultatet i deras undersökning visar att de intervjuade cheferna anser att det är viktigt att skapa samhörighetskänsla, prioritera medarbetarna och finnas där för dem. Alvesson och Spicer menar att cheferna förväntas relatera till sina medarbetare på samma sätt som vänner relaterar till varandra, vilket kan leda till ökad produktivitet och effektivitet. Författarna menar att den kompisliknande ledarstilen skapar emotionella ömsesidiga beroenden mellan ledare och medarbetare, vilket i sin tur ofta skapar positiv feedback från medarbetarna och kan då stärka ledaren eller chefen. En risk med detta är dock att ledaren missbrukar detta och är bara ute efter att uppnå popularitet. Även om de agerar som kompisar är de fortfarande chefer skriver författarna. En annan risk med ”kompisledaren” är att det kan bli svårt att plötsligt börja växla mellan kompis och ledare när detta krävs (Alvesson & Spicer, 2012).

2.2 Ledarskap – att leda

Istället för att fokusera på vem ledaren är, menar Maltén (1998) att man bör fråga sig vad ledaren gör. Nilsson och Waldemarsson (2011) menar att ledarskapet bygger på att styra, coacha, stödja och delegera. Adolphson (2010) skriver att ledarens uppgift är att leda, underlätta, ingripa, träna, vägleda, handleda och coacha. För att förstå sig själv som ledare måste man förstå det sammanhang man är en del av, menar Adolphson. Men det viktigaste för ledaren är att se till helheten, upptäcka vad man gör som fungerar och göra mer av det (Adolphson, 2010).

2.2.1 Kommunikation

Ordet kommunikation härstammar från latinets *communica'tio* som betyder ”ömsesidigt utbyte av” (NE, 2014). Nilsson och Waldemarsson (2011) menar att ledarskap bygger på kommunikation mellan människor och kommunikationen gör det möjligt för oss att möta andra människor samtidigt som vi också får tillfälle att möta oss själva (Nilsson & Waldemarsson, 2011). Författarna delar in kommunikation i fyra olika sammanhang;

fysiska, psykologiska, sociala och kulturella sammanhang. Med *fysiska* sammanhang menas plats, tid och yttre händelser medan *psykologiska* samband förknippas med inre händelser som känslor och tankar, men också erfarenheter, förväntningar och behov. Till *sociala* sammanhang hör begrepp som identitet, relationer, makt, roller och eventuella konflikter. Slutligen beskrivs *kulturella* sammanhang som värderingar, attityder samt den världsbild och det språk som delas av en grupp människor (Nilsson & Waldemarsson, 2011).

Maltén (1998) skriver att kommunikation är utbyte av budskap och innefattar en sändare och en mottagare. Sändaren kodar sitt budskap innan det sänds och mottagen tolkar sedan budskapet innan denne tar det till sig. Både kodningen och tolkningen av budskapet innefattar en rad faktorer som påverkar kommunikationen: personlighet, erfarenheter, upplevelser, aktuell sinnesstämning och förutfattade meningar. Maltén menar att en god kommunikation förutsätter både flexibla roller mellan sändare och mottagare samt att dessa båda använder samma kommunikationskanal. Det vill säga att ord, kroppsspråk och känslobudskap bör vara snarlika mellan sändare och mottagare (Maltén, 1998). Johansson (2005) menar att det är mycket som kan bli fel genom kommunikation på grund av våra förutfattade meningar och att vi lätt tolkar vad andra säger och gör (Johansson, 2005). Till exempel kan en liten, oskyldig kommentar från en person upplevas som ett angrepp av en annan skriver Svedberg (2012). Utifrån ett pedagogiskt perspektiv, eller från ledaren sett, ska man därför alltid prata om situationen istället för personen (Johansson, 2005).

Nilsson och Waldemarson (2011) skriver om relationsnivå i förhållande till innehållsnivå, där innehållet är *vad* som sägs, medan relationen är *hur* det sägs. Hur vi säger något är ofta en spegling av relationen menar författarna. Relationsbudskapen, hur vi säger något, kompletterar vad vi säger och berättar vilka känslor, attityder och avsikter vi har när vi samspelar med andra människor. Det innefattar också vilka rättigheter och skyldigheter vi tycker att vi har i förhållande till varandra. Dessa kan ske både medvetet och omedvetet och är då också svårare att tolka (Nilsson & Waldemarson, 2011).

2.2.2 Problem- och konflikthantering

Ordet konflikt härstammar från latinets *conflictus* som betyder sammanstötning (NE, 2014). Sewerin (1996) menar att konflikter kan uppstå mellan både personer, intressen och åsikter. Han understryker också att det finns en poäng med att se det organisatoriska

livet som ett liv av konflikter då man lär sig, får erfarenhet och växer som människa och/eller organisation genom konflikter (Sewerin, 1996). Även Maltén betonar att konflikter hör samman med förändring och utveckling (Maltén, 1998).

Thornberg (2006) skriver om två olika typer av konflikter; *kognitiva konflikter* som äger rum inom individen och *mellanmänniska konflikter* som uppstår mellan människor. En konflikt kan också börja som en typ och sedan övergå till en annan och de två tidigare nämnda konflikterna kan också hänga samman med varandra (Thornberg, 2006). En konflikt som handlar om något annat än vad de först tycks göra beskriver Svedberg som *pseudokonflikter*, där parterna egentligen är överens men missförstår varandra på grund av bristande information eller kommunikationssvårigheter (Svedberg, 2003).

Maltén (1996) menar att många människor är konflikträdda och upplever konflikter som något obehagligt. I dessa situationer agerar individen på olika sätt, många flyr och vägrar se problemen, somliga utser gärna en syndabock medan andra överlåter ansvaret till ledaren och gör sig beroende av denna. Tar man inte tag i en konflikt från början dyker problemen upp förr eller senare och kan då vara större och svårare att hantera. Maltén skriver också om konflikter på individnivå och menar att konflikter inom en och samma roll kan skapa motsägande valsituationer och leda till att man känner sig personlighetskluven. Till exempel när förväntningarna från ett håll inte stämmer överens med andra (Maltén, 1998).

Sewerin (1996) skriver kort om att konflikter och förändring kan hänga ihop. Ledarskap, grupper och organisationer är ständigt i förändring och det är alltid en konst att leda en förändringsprocess, menar Sewerin. Att leda en förändringsprocess innebär två saker – det första handlar om att skapa konkreta processer där man avslutar det som varit, samtidigt som det är viktigt att kunna se tillbaka på det man åstadkommit och vara nöjd med det. Det andra handlar om att blicka framåt, men samtidigt inte måla framtiden för ljus, det kan istället väcka misstankar och undran. Då handlar det inte bara om konflikter utan också om att hitta en ny identitet menar Sewerin (1996).

2.2.3 Social kompetens och relationskompetens

Social kompetens är förmågan att umgås och kommunicera med människor i ens omgivning på ett sätt som gynnar den sociala samvaron (NE, 2014). Social kompetens är, enligt Sewerin (1996), en förmåga en person har där man kan påverka den sociala miljö man befinner sig i. Att arbeta i grupp kräver social kompetens och den som har

social kompetens kan, enligt Sewerin, hantera situationer och ibland påfrestningar som samspelet med andra människor innebär. Den verbala förmågan och den fysiska närvaron, som utstrålning och kroppsspråk är viktigt i sociala sammanhang. Sewerin understryker också att ledarens utveckling av gruppen leder till en utveckling av ens egna sociala kompetens (Sewerin, 1996).

Sewerin beskriver vidare fyra olika situationer av social kompetens där relationerna är olika samt förmågan att hantera och behärska dessa skiljer sig. Sewerin drar inte parallellen till någon specifik position, men med min utgångspunkt från ledarrollen kan situationerna nedan även överföras på denna.

1. *Att vara i men ändå utanför gruppen* - kan vara när man har en specifik roll och gruppen har förväntningar och krav riktade på personen. Ledaren blir då en slags förgrund och gruppen en bakgrund, vilket kan leda till att det uppstår en slags gräns mellan ledaren och gruppen, där ledaren hamnar utanför. Kompetensen i denna situation menar Sewerin är förmågan att stå ut med och känna sig hemma i utanförskapet och hantera det väl.
2. *Tvåpersonsrelation* – är när endast två personer är närvarande och talar med varandra. Ledaren kanske ska lyssna på den andra eller ge feedback, kritik eller uppmuntran och i denna situation är graden av närhet större. Kompetensen här handlar om att kunna upprätthålla närhet och förtroende till en person åt gången.
3. *Att vara i en grupp utan någon speciell roll* – kan innebära att personen eller ledaren är en i gänget på samma villkor som de övriga i gruppen. Här handlar den sociala kompetensen om lusten att vara med i och jobba i gruppen. Det handlar också om de dynamiska processerna i en grupp som att kunna hantera rivalitet, konkurrens och tävlan.
4. *Ensamhet* – är en situation där det handlar om att våga vara ensam när det behövs. Ibland behöver man vara själv, för att tänka, planera och fatta beslut.

Sewerin menar att alla är olika och uppskattar således de fyra situationerna mer eller mindre samt får ut olika mycket av de ovan nämnda situationerna (Sewerin, 1996).

Relationskompetens är en av fyra viktiga kompetenser för ledare som Adolphson (2010) nämner i sin bok, de andra tre är förändringskompetens, ämneskompetens och handlingskompetens. Med relationskompetens menar Adolphson att ledaren ska ha förmåga att samarbeta, skapa tillit och hållbara relationer samt förstå andras behov och intressen. Ledaren ska också vara bestämd och kunna lösa konflikter (Adolphson 2010).

3. Syfte och forskningsfrågor

Problemformuleringen för detta arbete kommer, efter vad som framgått av mina erfarenheter, från att det kan finnas svårigheter i att leda en grupp när man känner personerna i den och själv är en del av gruppen. Musiken är en utgångspunkt för denna uppsats där ledarens perspektiv står i centrum, även om man också kan dra paralleller till andra sammanhang utanför det musikaliska.

Studiens syfte är att undersöka hur ett ledarskap ser ut i grupper med musikaliskt ändamål där ledaren känner sina medarbetare, samt ta reda på hur ledarna själva ser på sitt ledarskap.

3.1 Forskningsfrågor

Jag har utgått från följande frågor:

- Vilka faktorer är betydande för ett väl fungerande ledarskap i en grupp där ledaren känner medarbetarna?
- Hur ser ledaren på sin ledarroll i relation till gruppen som består av vänner?
- Hur påverkas ledaren och ledarskapet av gruppen och relationerna i den?
- Vilka för- och nackdelar finns det med att leda människor man känner?

3.2 Begrepp

Med att *känna en person* menar jag att man sedan tidigare har en relativt nära relation med denna, umgås privat och vet hur personen fungerar. Det kan till exempel vara en vän, släkting eller partner. Man har gemensamma nämnare och en slags grundad stabilitet i förhållandet.

Viktigt att nämna är också att denna studie handlar om relationer man har ”utanför” arbetsplatsen och att man känner dem sedan tidigare, även om man jobbar ihop. För man kan ju också bli väldigt goda vänner genom arbetet, men den aspekten talar jag inte om i denna uppsats.

Begreppet *ledarpositioner* syftar till om ledarna har en chef över sig, ingår i delat ledarskap eller själva är högsta huvudet i organisationen.

4. Metod

I detta kapitel presenteras valet av metod för att ge en klar bild av hur studien genomförts. Jag inleder med att beskriva val av metod och urval av informanter. Därefter följer en beskrivning av hur studien genomförts samt en utläggning om trovärdighet och etiska frågor. Uppsatsen är avgränsad till att studera begreppet ledarskap utifrån att ledaren känner individerna i gruppen man leder. Det är alltså ett medvetet val att endast titta på faktorer som rör den typen av forskning, vilket har resulterat i följande val av metod.

4.1 Val av metod

Bryman (2011) beskriver två metodiska inriktningar för samhällsvetenskaplig forskning, den kvantitativa samt den kvalitativa. En *kvantitativ* metod går i huvudsak ut på att samla in kvantifierbar data, generalisera, göra mätningar och söka efter orsakssamband och upprepningar. Medan den *kvalitativa* metoden är en mer öppen strategi där forskaren försöker skapa sig en förståelse för omgivningen och sätta sig in i deltagarnas perspektiv, för att sedan tolka och analysera resultatet. I stora drag kan man säga att kvantitativ forskning förknippas med siffror medan kvalitativ forskning fokuserar på ord (Bryman, 2011). Då det sistnämnda har en central roll i min studie föll valet naturligt på den kvalitativa forskningsmetoden.

4.1.1 Kvalitativ metod

Min undersökning handlar om att förstå och tolka andras handlingar och utlåtanden, därför har jag utgått från en kvalitativ forskningsmetod. Enligt Eliasson (2006) är denna metod bra för att komma åt sammanhang som kräver förståelse för något som inte är synligt från början utan blir tydligt efterhand. Den största fördelen med kvalitativa metoder är att de är flexibla och går att anpassa efter situationen beroende på hur undersökningen utvecklar sig (Eliasson, 2006). Dock kan det vara svårare att beskriva vad som händer i en kvalitativ studie eftersom processen inte är nedskriven på samma sätt som i en kvantitativ metod (Bryman, 2011).

Inom den kvalitativa metoden finns det sedan flera olika metoder att välja mellan; intervju, observation, analys av text och användande av visuella medier (Ryen, 2004). Widerberg (2002) poängterar vikten av att reflektera över vilken eller vilka metoder

som passar bäst för att besvara forskningens frågeställning. Valet av metod för min studie föll på intervjun.

4.1.2 Intervju

Som tidigare framkommit vill jag undersöka hur verksamma ledare ser på sin roll och upplever sin verklighet. Med andra ord vill jag få fram förståelse, inte fakta, och därför har jag utgått från en kvalitativ forskningsintervju, vilken enligt Kvale och Brinkmann, har som mål att vara flexibel och bygger på att forskaren skapar sig en uppfattning om tillvaron genom informanterna själva (Kvale & Brinkmann, 2014). Viktigt att poängtera är att det inte är individen som står i centrum för analysen, utan de mönster och samband som forskaren ser utifrån informanternas svar (Widerberg, 2002).

Jag har utgått från en *semistrukturerad intervjuform*, vilket innebär att jag startade med specifika frågor utformade i en intervjuguide (se bilaga) och kunde sedan ställa följdfrågor beroende på svaren jag fick (Bryman, 2011). En semistrukturerad intervju ”söker erhålla beskrivningar av intervjupersonens levda värld utifrån en tolkning av innebörden hos de beskrivna fenomenen” (Kvale & Brinkmann, 2014, s. 45). Min intention var att intervjupersonerna skulle känna så stor frihet som möjligt att utforma svaren på sitt sätt (Bryman, 2011).

Kvale och Brinkmann (2014) betonar hur svårt det är att göra en bra intervju, det handlar inte bara om att be någon svara på frågor och spela in samtalet. Det gäller att hitta en balans i intervjun mellan ett slutet frågeformulär och en öppen, vardaglig konversation. Författarna menar att interaktionen mellan forskar och intervjuobjekt kan komma att påverka resultatet, likaså kan intervjuens dynamik påverkas av samspelet vilket medför att undersökningar inom samma område, men av olika forskare, kan generera olika resultat (Kvale & Brinkmann, 2014). Jag har därför tänkt aktivt på detta under intervjuerna och försökt skapa en så avslappnad miljö som möjligt.

4.2 Urval och informanter

Här nedan ger jag en beskrivning av informanterna som haft en central roll i studien, samt hur urvalet av dessa gick till.

4.2.1 Urval

Urvalsprocessen började hösten 2014 med att jag kontaktade fyra informanter och informerade dessa om arbetets syfte. Valet av informanter grundar sig i ett *målinriktat*

urval där jag som forskare vill åt personer som jag tror är relevanta för just min undersökning (Bryman, 2011). Kriterierna jag hade vid val av informanter var att de skulle vara aktiva ledare i mindre grupper där de kände personerna i gruppen väl. De skulle även befinna sig i ett musikaliskt sammanhang och ha musikalisk erfarenhet, samt själva vara delaktiga i verksamheten.

4.2.2 Informanter

Informanterna är anonyma, jag har därför valt att använda mig av fingerade namn. Hädanefter kommer jag således kalla informanterna för Charlie, Alex, Kim och Robin. Jag har valt att använda unisexnamn, då jag anser att könen ej är av intresse för studien.

Gemensamt för ledarna är att de är musiker, alla verksamma i Skåne och leder mindre grupper med inriktning: musik och kultur. Antalet medlemmar varierar mellan fyra och femton stycken samt att ledarna känner ungefär hälften av personerna i gruppen väl. Här nedan följer en kort beskrivning av informanterna:

Charlie är utbildningsledare samt lärare och leder gruppen sedan cirka 10 år tillbaka. Hen var med från början och startade verksamheten samt har en chef över sig.

Alex är utbildningsledare samt lärare och leder gruppen sedan cirka 20 år tillbaka. Hen var med från början och startade verksamheten, har ingen chef över sig, men ingår i delat ledarskap.

Kim är bandleddare och leder gruppen sedan cirka 5 år tillbaka. Hen var med från början och startade verksamheten och har ingen chef över sig.

Robin är körledare och leder gruppen sedan cirka 5 år tillbaka. Hen har kommit in i verksamheten efterhand samt har en chef över sig.

Kim och Robin arbetar båda som lärare på annat håll.

4.3 Genomförande

Jag började med att kontakta informanterna och avtalade sedan tid för intervju. När intervjuguiden var färdig genomförde jag en testintervju på en person, som ej deltagit i studien, för att undersöka om mina frågor var relevanta och rätt formulerade. Jag formulerade om de frågor som testpersonen inte förstod eller ställde sig kritisk till. Enligt Kvale och Brinkman (2014) lär man sig endast att intervjua genom att utföra intervjuer.

Intervjuerna har ägt rum på platser som informanterna har anknytning till, exempelvis hemma hos dem eller på deras arbetsplats, för att de skulle känna sig så bekväma som möjligt. I bästa mån försökte jag se till att intervjuerna ägde rum i avslappnade miljöer som exempelvis fåtöljer och soffgrupper där vi satt riktade snett emot varandra. Widerberg (2002) poängterar att det kan bli stelt och ansträngande att sitta mitt emot intervjupersonen då man hela tiden ser på varandra. Enligt Kvale och Brinkman bör intervjun vara så avspänd som möjligt men poängterar dock att intervjun inte är ett vardagligt samtal mellan jämställda parter då forskaren är den som har makt över situationen (Kvale & Brinkman, 2014).

Varje intervju spelades in med godkännande av informanterna och varade i cirka en timme. Jag använde mig av ljudupptagning från två olika inspelningskällor för att undvika tekniska problem. Bryman (2011) menar att ljudupptagning skapar bra förutsättningar för att det som sägs under intervjun kan kontrolleras och forskaren kan gå igenom materialet flera gånger vilket leder till en noggrann analys. Efter varje genomförd intervju transkriberade jag direkt för att få en fullständig och rättvis uppfattning av samtalen samt för att bli medveten om eventuella teman som dykt upp i kontexten (Bryman, 2011). Transkriberingen gjordes på en dator utan några transkriberingsprogram. Bryman menar att det tar tid att transkribera men fördelen är att man bevarar intervjupersonernas egna formuleringar och uttryckssätt (Bryman, 2011). När alla intervjuer var genomförda skrev jag ut transkriptionerna i pappersform för att noggrant gå igenom och analysera dessa.

4.3.1 Dataanalys

Efter arbetet med transkribering läste jag igenom intervjuerna några gånger för att sedan koda och kategorisera innehållet. Genom kodning blir forskaren uppmärksam på detaljerna i materialet och det blir lätt att bryta ner texten i olika kategorier (Kvale & Brinkmann, 2014). Genom att använda olika färger för olika teman som gjorde sig synliga i intervjuerna har jag lättare kunnat kategorisera texten och använda mig av citat och utlåtanden från intervjupersonerna. Slutligen har en bearbetning av texten skett, då jag i vissa fall valt att plocka bort utfyllnadsord som *liksom*, *typ*, *eh* och *hmm*, som jag ej ansett varit relevanta för meningarna. Denna analys har sedan utkristalliserat sig i specifika teman som är grunden för mitt skrivna resultatkapitel.

4.3.2 Tillförlitlighet

Vetenskapsrådet (2011) menar att när en studie börjar ge resultat står forskaren inför den svåra uppgiften att bedöma resultatets tillförlitlighet. Uppsatsen har en *hermeneutisk* utgångspunkt, vilket innebär att jag använt mig av tolkning som främsta verktyg. (hermeneutik = läran om tolkning). Bakom varje tolkning finns dock vissa förväntningar och förutfattade meningar enligt Widerberg (2002). Viktigt är då att forskaren tydliggör vilka förväntningar och förutfattade meningar denne har med sig in i forskningsprocessen (Widerberg, 2002), vilket jag också nämner kort i kapitel 1. Då jag själv har erfarenhet av ledarskap där jag känner medarbetarna och har någon slags relation med dem sedan tidigare, tror jag att jag har med mig vissa bestämda åsikter in i studien. Fördelen med detta kan vara att jag har en viss förståelse för intervjupersonerna, vilket under intervjun möjligen ledde till att vi kunde samtala med ett visst flyt och mer öppet om de ämnen som dök upp. Nackdelen kan vara att jag själv sedan tidigare funderat på de frågor som är relevanta för min studie, vilket kan leda till att intervjun omedvetet styrs åt något specifikt håll. En annan risk kan också vara att jag som intervjuare tror mig förstå vad informanterna menar och att jag på förhand tolkar deras svar utan någon djupare analys. Dock vill jag poängtera att detta inte kommer att påverka min studie i någon större utsträckning då jag hela tiden haft en objektiv syn och varit medveten om dessa risker.

Genom all denna tolkning, hur vet en då vad som är verklighet? Studien är begränsad till ett fåtal intervjuer vilket gör det svårare att dra några generella slutsatser och detta i sin tur kan komma att påverka studiens reliabilitet. Jag har valt att göra fyra intervjuer men är medveten om att tillförlitligheten hade blivit större om jag intervjuat fler. Min bedömning är också att studien hade blivit mer reliabel om jag även hade gjort fokusgruppsintervjuer i de grupper vars ledare är intervjuade, för att få en mer objektiv verklighetsuppfattning. Detta är något jag beskriver vidare i kapitel 7.3. Bryman (2011) menar att intervjumetoden endast skapar en ytlig kontakt till deltagarna vilket också kan leda till att reliabiliteten ifrågasätts. Medan exempelvis deltagande observation får en avsevärt närmre kontakt där forskaren också får ta del av informanternas verklighet på ett annat sätt (Bryman, 2011). Mitt syfte är dock inte att befästa hur ledarskap ser ut i grupper där ledaren känner deltagarna, utan jag vill belysa exempel utifrån andras erfarenheter. Ryen skriver om en del om fallgropar och menar att det måste ställas krav på hur data behandlas. Forskaren får inte plocka ut material som endast förknippas med

forskarens förväntningar (Ryen, 2004). Jag har därför transkriberat hela intervjun, även de delar som i stunden kanske upplevdes som irrelevanta, för att det eventuellt kunde dyka upp intressant och värdefull data.

Studiens reliabilitet och validitet hade också kunnat bli större genom att låta någon annan transkribera och analysera materialet (Patel & Davidson, 2003), men på grund av tidsbrist har jag gjort detta själv. Widerberg betonar att man som kvalitativ forskare ska vara både modig, stark och nyfiken och måste dessutom också ta ansvar (Widerberg, 2002). Genom att ta ansvar för min studies tillförlitlighet och noggrant beskriva mitt tillvägagångssätt i studien möjliggör jag för dig som läsare att följa med i hela processen fram till resultatet, på så sätt ökar också studiens reliabilitet och validitet (Patel & Davidson, 2003).

4.3.3 Etik

Studien har genomförts med fyra etiska riktlinjer i åtanke, med utgångspunkt från Vetenskapsrådet; informationskravet, samtyckeskravet, konfidentialitetskravet samt nyttjandekravet. *Informationskravet* innebär att deltagarna blir informerade om undersökningens syfte och upplägg samt att de har rätt att dra sig ur när de vill. Med *samtyckeskrav* menas att deltagarna har rätt att välja om de vill medverka i undersökningen eller inte. *Konfidentialitetskravet* innefattar att all identifierbar data måste behandlas med försiktighet så att informanterna förblir anonyma och *nyttjandekravet* innebär att det insamlade materialet endast får användas av forskaren själv till undersökningens ändamål (Vetenskapsrådet, 2011).

Kvale och Brinkmann (2014) menar att etiska problem kan uppstå under hela intervjuundersökningen och man bör därför vara medveten om dessa under hela processen. Informanterna i studien informerades om dessa fyra etiska principer, både i informationsbrev (se bilaga) samt innan intervjun genomfördes. Genom denna information var min förhoppning att informanterna skulle känna sig så bekväma som möjligt i intervjun och därmed också leda till detaljerade och intressanta svar. Jag har sedan noggrant tänkt igenom hur jag presenterar resultatet för att informanterna ska förbli anonyma.

5. Resultat

I följande kapitel redovisas resultatet av undersökningen. Utifrån forskningsfrågorna och intervjuguiden har kapitlet delats in i följande underrubriker: *Ledarrollen* samt *Att leda människor man känner*.

5.1 Ledarrollen

Detta avsnitt avser att redogöra för hur ledarna i studien ser på sin ledarroll, hur de nyttjar den, hur de går in och ur rollen som ledare samt hur de påverkas av detta och av andra faktorer.

5.1.1 Att gå in i en roll

Tre av fyra informanter nämner att de går in i en roll som ledare beroende på vad det är för situation. Robin understryker dock att det egentligen handlar om att genom erfarenhet få växa in i rollen som ledare. Alex är den som inte riktigt identifierar sig med att gå in i en roll och förklarar att som ledare och lärare ger hen allt av sig själv och där ingår även hens person.

Det är inte så svårt för mig att tänka att här är jag den som jobbar. Det är inget jag måste tänka på hela tiden liksom. [...] För mig handlar det om att person och arbete är samma sak. Man har en professionell roll här, alltid, men man är personlig. [...] Jag känner själv sällan att, oj, nu var jag nog alldeles för mycket mig själv.

Alex lägger till att det är en stor skillnad på att vara ledare i en grupp, eller på ett jobb, som man själv skapat.

Det är utifrån vad jag vill göra och utifrån vad jag har lust med, sen är det ju inte det att man bara får göra som man vill, absolut inte. Utan sen måste man ju inrätta sig i ledet igen.

Det bygger på något slags fullkomligt engagemang från grunden menar Alex, till skillnad från om man åtar sig en ledarroll utan att själv ha skapat fyrkanten runt den.

Charlie och Alex hänvisar båda till ledarrollen som att de tar på sig en ledarkavaj eller en ledarrock. Alex förklarar att när det blir negativa känslor i gruppen, går hen verkligen in i sin ledarroll och tar då på sig den rocken, även om hen inte tycker om det. Charlie säger att hen tar på sig en kavaj, blir lite kavajnisse eller vaktmästare och blir lite mer tuff när det behövs.

Egentligen är det så att jag inte vill vara speciellt så mycket ledare, utan axar den rollen i lägen när det behövs. [...] Där får man ju bli ledaren liksom, men annars är det ingen speciellt rolig titel att ha, utan mer nödvändig för att någon måste ha den.

Charlie menar att om det krävs att gruppen tar beslut, eller om någon behöver vägledning så måste hen bli ledaren och tar då på sig den kavajen.

När vi pratade om att gå in i en ledarroll, relaterade två informanter av sig själva till ordet *chef*. Informanterna var väldigt tydliga med att skilja på ledarskap och chefskap. Alex poängterar att hen absolut inte är någon ”chefstyp” och både Charlie och Kim nämner att de inte ser sig som chefer, men identifierar sig som ledare.

5.1.2 Att gå in och ur en roll

Alla de intervjuade ledarna nämner att de inte har några problem med att gå in och ur sin roll som ledare och menar att det har att göra med både person och situation.

Charlie säger att hens ledarroll är dynamisk. Det hoppas jag att den är säger hen och lägger sedan till att hen är ganska säker på att den är det. Formellt är jag ledare, men om någon annan axar den rollen ställer jag mig vid sidan om, menar Charlie.

[...] det är ju också det att vi känner varandra så väl, så någon annan kan också ta på sig den kavajen ibland, låna min lilla ledarkavaj, och då tycker jag det är rätt skönt att jag kan kliva ur den bara.

Kim går också ur rollen om det är någon annan som har en idé och vill leda, har man något att tillföra så tillför man, har man något att lära så är man tyst och lär sig. Medarbetarna är själva experter på sina instrument, säger Kim och därför är det svårt att vara i rollen och bestämma allt hela tiden.

Charlie säger att hen går in i ledarrollen när det handlar om det som är jobbrelaterat, men går ur rollen när det handlar om privata angelägenheter. Robin är av samma mening och säger att hen går ner från ledare till person när det rör personliga frågor, men säger också att när hen måste säga ifrån så är det inte hen personligen som gör det, då går hen in i ledarrollen.

Robin berättar att hen även går in i rollen när det handlar om det musikaliska, men går ur rollen vad gäller andra situationer. Hen har alltid försökt förmedla och styra upp grupper på olika sätt och menar att det är en del av hens personlighet. Och att det då blir ganska naturligt för hen.

Precis som Robin säger att det handlar om personlighet, menar Alex att det har att göra med vad man är för person. Alex säger själv att hen är ganska tydlig och att det är

lätt att förstå sig på hen, vilket resulterar i att hen inte behöver gå in och ur rollen. Både Robin och Alex tillägger att man som ledare såklart kan vara både trött och irriterad och att man då kanske inte orkar gå in i ledarrollen vissa dagar. Men i de lägena handlar det om erfarenhet menar Alex. Hen förklarar att det finns vissa som har svårt med rollerna i gruppen och det är lätt att hamna i någon ”gulligull”-relation, eftersom man är vänner och älskar varandra. Men där får man inte hamna, då gäller det att lyfta det menar Alex och där är hen inte rädd för att visa vad det är som gäller. Alex funderar en stund och säger sedan; jag är en människa som är mitt arbete.

När jag gör någonting så gör jag det till hundra procent. [...] och då behöver man kanske inte fundera på det, för då tänker jag att hela jag är ju mitt arbete, när jag är här. Och jag tror nog att det är lite det som kanske gör att man inte känner någon skillnad liksom.

Alex känner inget behov av att gå in och ur sin roll, det gäller att vara tydlig med rollerna i gruppen och sin egen ledarroll, menar hen.

Charlie säger att hen går in i en ledarroll mer gentemot vissa i gruppen. Om någon i gruppen inte gör sitt jobb går hen in i ledarrollen, men om någon har koll på läget och har kompetenser med till exempel plank och ackord, då släpper Charlie det och går ur rollen. Charlie lägger också till att hen kan få en kick av rollskiftningarna, det är spännande att få vara varierad och att få utnyttja ett större spektra av sig själv genom att gå in och ur rollen.

5.1.3 Att ha en dubbelroll

Jag frågade informanterna om de kände igen sig i att stå med ena foten inne i gruppen och andra utanför och alla fyra kunde dra paralleller till detta på något sätt. Alex säger att det är så hela tiden och menar att det är hens arbetssituation. Hen förklarar att varje dag och varje timme är sådan eftersom hen både är en del av gruppen samtidigt som hen är ledare. Det är inte lätt, det är en otrolig balans som jag kämpar med hela tiden, säger Alex. Detta påverkar Alex på många sätt och framför allt påverkar det hens lärarroll. Hen hänvisar till situationer där de i gruppen jobbar två och två, där hen som ledare kanske ser mer än andra och har fler verktyg att jobba med på grund av hens rutin och erfarenhet, men understryker också att det inte betyder att hen alltid har rätt.

Förr försökte jag låta bli att göra impulser, men jag tar över mer idag än vad jag gjorde förr. När jag ser saker så tar jag tag i det, om det händer något dynamiskt i gruppen till exempel eller om jag vill fånga något som händer. Och som ledare kan det vara extra klurigt för mig alltså.

Jag tolkar hens svar som att hen är rädd att trampa andra på tårna genom sina impulser, för att hen är både lärare och ledare. Ser hen något så tar hen tag i det och menar då att andra får träna sig på att ta lite mer plats istället. Det handlar någonstans om att man har respekt för att alla har vars en roll menar Alex, speciellt när man känner varandra. Man får spela lite teater på de rollerna och hålla sina positioner när det behövs och där kan man utnyttja att man känner varandra väl, tillägger Alex.

Charlie menar att ledarrollen hela tiden är av och på och säger åter igen att det är dynamiskt. Hen förklarar, precis som tidigare, att det är för att hen egentligen inte vill vara särskilt mycket ledare som det blir lättare att känna sig som en i gänget. Charlie tillägger att de andra i gruppen vet om att hen är ledare, även om hen sätter sig i soffan och ”chillar”. Man kommer aldrig ifrån rollen och det kan vara svårt att vara helt neutral och likställd. Charlie beskriver det som något slags ömsesidigt spel och en tyst överenskommelse.

När vi är här är vi spelpjäserna som jobbar, när vi är i ett annat sammanhang och kanske spelar musik ihop, då är vi där. Om vi ses ute på en fest, då är vi privata. Man kan säga att vi känner tre sidor hos varandra och att man har lite olika, om man får kalla det personligheter, i olika lägen. Men jag tycker det är lite spännande att man har olika roller och att vi känner varandra på tre olika vis.

De olika rollerna; ledare, lärare och musiker, anser Charlie ger näring åt varandra. Hen menar att de verktyg och erfarenheter som den ena rollen ger, kan hen överföra till de andra rollerna och vice versa. Charlie tror att detta leder till att hen som ledare får mer pondus eftersom hen får mycket kunskap och erfarenhet genom de olika rollerna.

Kim blandar rollerna hela tiden och kallar sig själv för kompisledare, hen vill inte vara för hård samtidigt som hen vill att det ska bli så bra som möjligt. Kim anser att så länge man är rättvis och behandlar alla lika så blir man respekterad ändå.

Robin skrattar lite igenkännande åt situationen och säger att när man leder människor man känner, är man en del av gruppen samtidigt som man inte är det. Det är fantastiskt att vara ledare för en sådan grupp men det är en svår balansgång. Hade man haft allt ansvar själv hade man nog inte känt sig som en del av gruppen, men eftersom hen har en chef över sig som har ansvar för det strukturella, kan hen känna sig som en del av gruppen. Däremot känner hen sig inte som en i gruppen i musikaliska sammanhang.

Jag känner inte att jag är en i gruppen när vi går igenom det musikaliska, även om det är någon annan som leder, för då tittar de ändå på mig. Vad tycker du? Är det okej? Då är jag inte en i gruppen eftersom det jag säger spelar roll där på ett annat sätt. Så jag kan inte känna att jag kan slappna av helt och fullt. Utan jag har alltid en roll.

Robin säger också att hen gärna backar så fort det inte har med hens ledaruppgifter att göra, för att hen inte vill ta för mycket plats. Det tar på ens ork och energi att inte kunna känna sig som en del i gruppen, för att man har ett annat ansvar på sig, menar Robin.

De fyra intervjuade ledarna är alla överens om att det skulle vara skönt att bara få vara en i mängden ibland. Kim menar att om man känner varandra behöver man inte alltid stå längst fram som ledare, man kan hålla sig lite i bakgrunden och låta någon annan ta mer plats. Det kan vara väldigt skönt att få släppa taget lite säger Kim. Charlie menar också att det kan vara skönt att få inrätta sig i ledet och vara precis som alla andra. Hen drar parallellen till musiksammanhang där hen inte är ledare.

Det är skönt med den världen, när man inte behöver ta ansvar. Utan man kommer dit, sköter det man själv ska göra, gör det så bra som möjligt och åker sen hem. Det kan jag uppskatta ibland, att slippa vara den ledaren som står i spetsen. [...] Det kan vara lite betungande att vara den som alltid tar tag i snöret och börjar dra släden liksom.

Robin är av samma åsikt och säger att det är skönt att bara kunna vara medlem ibland och bara få vara. Hen tycker det är befriande att vara i grupper där hen inte är ledare, men lägger samtidigt till att hen har svårt för att släppa kontrollen, är det inte struktur i den gruppen går hen gärna in och strukturerar upp det, menar Robin. Jag tolkar att Alex är av samma mening då hen vidareutvecklar det hela och poängterar att hen är helt för kollektivt arbete.

Jag älskar när man hamnar i grupper där man känner att alla tillför. När man inte behöver prata om att du gör det och du gör det, utan det bara flyter på. Alltså inga ledare, eller alla ledare.

Alex säger att om man är som hen, en utåtriktad människa där huvudet sprutar av idéer och tankar, så uppfattas man nog ganska snabbt som en ledare och att det är därför man hamnar i den positionen. Men när man hamnar i en grupp där man får lov att vara just en sådan människa, utan att vara ledare och när man får till den där sociala konstellationen där alla får vara som man är, det är både viktigt och roligt anser Alex.

5.1.4 Att påverkas

Att man som ledare påverkas av gruppen är en faktor där alla fyra är av samma mening. Men ledarna påverkas på olika sätt och nämner här några olika exempel på hur och när de påverkas av gruppen. Alex säger att hen påverkas till hundra procent av gruppen, men poängterar att det har att göra med vad man är för person.

Jag är en lagspelare, det är jag verkligen, sen om jag är bra på det vet jag inte. Jag hatar att jobba själv. Jag är inte alls intresserad av det och har aldrig varit.

Charlie vill påverkas mycket av gruppen och poängterar att hen inte ser någon prestige i att det ska gå hens väg. Även om hen har en bestämd åsikt och någon annan kommer med ett bättre alternativ menar Charlie att hen har väldigt lätt för att byta riktning och ge med sig.

Robin berättar att det handlar om att man behöver få tillbaka den energi man ger.

Om det ger positiv energi, ger jag mer av mig själv och är lugnare i mitt sätt att vara som ledare och det gör att resultatet blir bättre. Men om det är en negativ känsla i gruppen, eller någon person i gruppen, då blir jag som ledare dämpad av det och gör kanske ett sämre jobb.

Jag frågar om Robin tror att det ser annorlunda ut i grupper där man inte känner personerna och hen tror att man även kan känna av det i sådana grupper.

Men jag tror att man känner det mer bland de man känner, för man vet hur de ska vara normalt sett, man vet hur personen brukar vara. Och är personen inte så, eller gör någonting annat, då är det klart att det blir mycket tydligare.

De fyra ledarna påverkas på olika sätt, men de är överens om att de påverkas både positivt och negativt. Alex påverkas positivt av att få ta del av allas kompetenser och idéer och att se folk skapa saker själv utan att man som ledare är en del av det från början. Alex nämner också att hen påverkas positivt när hen och gruppen får feedback, när de andra har roligt och är engagerade samt när alla spelar tillsammans. Kim påverkas positivt av samma faktorer; när de spelar tillsammans och det låter bra, om någon är på gott humör, eller när någon i gruppen tar egna initiativ.

Kim säger att hen påverkas negativt av att behöva styra upp rep och att lägga energi på det istället för på produkten.

Ibland tänker jag, bara för att folk säger att de inte kan så kom med ett nytt förslag då, istället för att jag ska börja rota ännu mer liksom, då kan jag faktiskt bli lite trött.

Hen lägger sedan till att det faktiskt är ledaren som måste dra det tyngsta lasset, med ledarskap kommer ju också ansvar, menar Kim. Alex påverkas negativt när någon missbrukar att man är en del av gruppen, till exempel om någon inte tar det ansvar som man har blivit tilldelad. Hen menar att om det blir negativa vibbar i gruppen påverkas hen också negativt. Jag frågade om hen påverkas när någon annan i gruppen är nere. Hen fnissar lite och säger att hen inte alls påverkas i de fallen.

Det gör jag faktiskt inte, men det får jag ju jobba med. Det är rutin och erfarenhet. [...] Det gäller att hålla huvudet högt och tänka att jag är professionell. Det är inte jag som ledare som är i första rummet, utan verksamheten. Så jag måste hela tiden tänka, vad är bra för verksamheten? Att

människor är trötta ibland och en ledare är trött ibland, så är livet. Men jag kan inte låta mig påverkas av de yttre faktorerna så att verksamheten blir lidande.

Att man blir trött på varandra menar Alex är naturligt och kan vara en bidragande faktor till att man påverkas av varandra. Charlie förklarar också att hen kan påverkas negativt genom att man kanske blir trött på varandra för att man umgås mycket och känner varandra på flera olika plan. När man till exempel umgås på både jobbet, på rep, på spelningar och privat. Samtidigt menar Charlie att det också kan vara positivt när man umgås mycket, eftersom kommunikationen blir djupare och mer effektiv när man känner varandra väl. Även Kim säger att det kan dyka upp personliga konflikter där man stör sig på varandra i gruppen och menar att det bara är så, man stör sig på saker även hos ens partner, sina föräldrar och ens bästa vänner.

Vidare pratar Alex om *reflektion* och berättar att de aktivt jobbar med reflektion i gruppen och att alla är tekniskt tränade i hur man reflekterar. Varje vecka går de igenom och pratar om hur veckan varit och samtalar om kommande utmaningar, både filosofiskt och konkreta situationer. De diskuterar bland annat om hur människor fungerar, vad man har för påverkan och hur man kan använda sig av detta i praktiken. Genom att diskutera och dela med sig av varandras erfarenheter, menar Alex att gruppen får påverkas och växa tillsammans.

5.2 Att leda människor man känner

I detta avsnitt redogör jag för resultatet av vad informanterna har för erfarenheter vad gäller att leda gruppen, sett utifrån kommunikation, kontroll och ett gemensamt ansvar. Samt vilka för- och nackdelar informanterna anser finns med att leda människor man känner.

5.2.1 Kommunikation - våga säga till

Som ledare i en grupp behöver man ibland säga till medarbetarna och av resultatet framgår det att det kan vara svårt när man känner människorna man jobbar med. Kim säger att man som ledare kanske tappar lite respekt om man känner medarbetarna för väl eller om man som ledare är för känslig, vilket kanske leder till att gruppen lyssnar mindre på ledaren och då är det svårt att säga till. Det gäller att hitta rätt balans där menar Kim och tillägger att det är lättare att säga till och vara ärlig mot människor man känner väl, men säger sedan att det också kan vara raka motsatsen.

Om man måste vara ärlig mot någon så finns risken att man kanske sårar dem. Känner man inte personen så bryr man sig kanske inte lika mycket om man skulle trampa någon på tårna. Men om man måste komma med tråkiga nyheter till någon man tycker om, vill man ju inte att den ska bli ledsen.

Kim funderar en stund och säger sedan att hen har lättare för att säga till gentemot personerna hen känner. Om man är ”intimt verbal” med gruppen kommer man varandra ännu närmre, får större förtroende för varandra och spelar bättre ihop, understryker Kim. Även Alex nämner att respekten för hen som ledare kanske hamnar lite på sniskan när man känner varandra väl, till exempel om hen måste ta ett tråkigt beslut eller säga till någon.

Charlie tror inte att man kan vara för mycket kompis som ledare om man ska säga till sina medarbetare. Man måste vara lite av varje, kompis i vissa lägen men ändå kunna säga ifrån menar hen, vilket kan vara både lätt och svårt.

Om jag behöver säga från att något inte var rätt eller jag tycker de har handlat fel, då är det väldigt lätt att säga till dem. Men om det är något de brister på, som kompetens, som blir mer personligt, då är det mycket svårare att säga till och driva på.

Charlie menar att det är helt beroende på situationen och tillägger att det är lättare att säga till om man har något konkret att peka på. Man måste hitta ett bra sätt att säga till på, budskapet måste komma fram utan att det blir för jobbigt. Kommunikationen är hela tiden är en balansgång mellan privat och professionell, menar Charlie.

Robin förklarar att hen gärna säger ifrån på reporna och att det inte gör hen något, av den orsaken att hen själv vill ha struktur. Men Robin menar samtidigt att det kan vara svårt eftersom man inte vet vad de andra tycker och tänker och man är kanske rädd att köra över de andra personerna. Det handlar nog om självkänsla i botten, men oavsett så måste man säga till ibland menar Robin.

Kim tror att gruppen gillar när det är någon som styr och ställer ibland. Alex är av samma mening och säger att det inte behöver vara negativt eftersom vissa personer i gruppen kan bli lättade av att man säger till och sätter gränser. Men att sätta gränser med människor man känner är en otrolig balansgång menar Alex och det kan vara väldigt svårt. Man måste hela tiden väga orden och veta hur man gör för att ta kommando. Det kan vara svårt att veta hur sträng och bestämd man ska vara, eller hur mycket man ska bestämma menar hen. Alex betonar att det faktiskt är hens uppgift att säga till men tillägger igen att det är svårt att hitta rätt balans. Charlie nämner, precis som Alex, att det är svårt att hitta den rätta balansen. Ibland får man inte sagt det man vill säga och i andra lägen kanske man tar i för mycket så att det blir fel.

Både Charlie och Robin poängterar att det kan bli för snackigt och trivsamt i gruppen för att man känner varandra. Robin menar då att en fysisk förflyttning kan underlätta, till exempel att man repar i ett rum och pratar av sig och fikar i ett annat. Charlie exemplifierar en situation där någon i gruppen blir lite väl trivsamt och för bekväm, då någon gärna pratar om privata angelägenheter eller visar musikaliska klipp på internet.

[...] de trillar gärna över i den, och det gör jag också, men då blir det inte mycket gjort. Därför blir jag kanske motviken som säger, nej stopp, nu är vi här, vi måste börja, nu kör vi liksom. Så där blir jag nog lite strikt och inom situation tråkig, eller chefig kanske man kan säga.

Jag ber Charlie utveckla ordet tråkig. Hen skrattar lite och säger att det beror på vilken *timing* man pratar om.

[...] i mikrosammanhanget, inom ett kort lopp av fyra sekunder så kanske de tycker att jag är tråkig för att jag avbröt det trevliga youtube-klippet, såklart. Det kanske jag själv, för en än mindre stund också tycker, men samtidigt känner de mig och vet att jag också skulle vilja njuta av filmklippet men bryter för att jag tycker att vi måste jobba.

Charlie tillägger att det är en stor fördel att känna personerna i sådana situationer, för då kan man säga till och hänvisa att man tar det vid ett annat tillfälle.

Alex säger att det blir en väldigt stor press på hen som ledare i situationer när man måste gå in och säga till och menar att bara en liten kommentar till gruppen kan vara jobbig.

[...] man kan ju själv känna att man är en stor buffel, bara för att man säger; nej, nu måste vi nog gå. En chef som inte känner folk bryr sig inte om det.

Alex menar att varenda detalj blir en avvägning och att det är något hen hela tiden måste tänka på och förhålla sig till.

Jag tycker inte om det, ärligt talat så hatar jag det. Det är det värsta jag vet och jag drar mig för det och det finns situationer där jag inte gör det för att jag drar mig för mycket för det. Men jag tycker det är min uppgift, för det är ju min arbetsuppgift och jag får lön för det.

Alex understryker att man som ledare måste vara orädd att diskutera saker och tillägger att det ibland är ett nödvändigt ont att säga till. Det är inte så lätt menar Alex, då det handlar om människor som är ens vänner.

5.2.2 Kontrollbehov och delegering

De fyra ledarna uttrycker att de gärna vill ha koll på läget och någon beskriver sig själv som kontrollmänniska. Alex anser att en ledare ska ha kontroll men inte vara rädd att

släppa kontrollen. Det är min uppgift att ha kontroll och att ha ett helhetsperspektiv förklarar hen.

Jag är en kontrollmänniska, jag gillar att ha kontroll och se helheter. Och jag gillar att komma på idéer och få dem förverkligade.

Alex anser att det är bra, men att det också kan vara jobbigt, då man har koll på allt, ser till alla parametrar hela tiden samt måste se till att det också sker en förändring. Charlie tycker det är skönt att ha koll på läget och trivs med att ha övergripande koll, men man behöver inte bestämma allt och ta alla beslut, det är fortfarande viktigt med frihet under ansvar poängterar hen. Charlie menar att om man har för mycket kontrollbehov och ska ha ”fingrarna i alla syltburkar så får man ju jobba ihjäl sig”. Robin poängterar också att hen gärna vill ha kontroll men att det kan vara skönt att dela på ansvaret ibland. Kim menar att hen gärna vill ha kontroll och säger att när det gäller något som ligger en nära hjärtat och är ens skötebarn, som hen själv uttrycker det, då vill man ju att det ska bli så bra som möjligt.

Som ledare måste man kunna delegera säger Kim och förklarar vidare att det är viktigt för de andra i gruppen att få saker delegerade till sig. Kim brukar göra förarbetet till alla genom att till exempel skicka ut ljudfiler till gruppen, eftersom hen skriver låtarna och vet hur det ska låta. Men hen har inga problem med att delegera ut praktiska saker, som att till exempel fixa en ljudanläggning till en spelning. Charlie menar att man måste ta tillvara på om medarbetarna tycker det ska vara på ett speciellt sätt.

Då kanske den personen är mer drivande inom det och får en uppgift i det, så kan jag släppa det. Det gör ju också att man inte behöver ta i allt bara för att man ska vara ledare, utan man leder till att alla jobbar bra istället.

Charlie menar att arbetsbördan aldrig lättar om man inte delegerar, men samtidigt får hen en kick av och känner sig stärkt i att ha bra koll på läget. Robin skrattar lite när jag frågar om delegering och säger att det beror helt på situationen. Hen har lärt sig delegera efter hand, speciellt vad gäller plankningar, för att det tar så mycket tid och ork. Men hen poängterar också att det är lättare att delegera när man känner att man har någon man litar på, som kan utföra en uppgift. När man delegerar tar man ju också fram andra personer och slipper den största arbetsbördan själv understryker Robin. Alex skrattar också lite åt delegeringsfrågan och menar att de inte sysslar med delegering i gruppen, för att de tar alla beslut tillsammans. Men om man märker att något inte fungerar får man gå in och delegera, säger Alex.

Vissa människor gör inte saker om de inte får dem delegerade. Och det blir ett bekymmer för mig som ledare, för jag vill inte delegera. Jag vill att det ska fungera ändå. Ibland behövs det delegering, men jag gillar inte det.

Alex förklarar att alla fungerar olika med delegering och tycker olika mycket om det, men när man jobbar med vänner vill man kunna lita på att de tar sitt ansvar. Hen poängterar också att det är ett gemensamt ansvar att få saker och ting att fungera.

5.2.3 Ansvar hos båda parter

Alex är den som mest poängterar vikten av ett gemensamt ansvar. Är man ledare för en grupp där man känner sina medarbetare väl, har det plötsligt blivit ett gemensamt problem, eller en gemensam problemlösning menar Alex. Hen understryker; jobbar man i team går det ut på att alla tar plats och att man hjälps åt att se saker. På liknande sätt säger Robin att om alla i gruppen har samma mål och vill framåt, ligger ansvaret på alla i gruppen att få det att fungera. Robin beskriver en situation när hen är sjuk eller frånvarande och menar att den balansen kan vara svår.

Ligger det på mig då, att delegera och lära ut vad de andra ska göra? Eller ska någon annan ta tag i det? I och med att jag inte är betald ledare på något sätt, hade jag fått betalt hade det varit en annan sak tror jag.

Alex beskriver ett liknande problem och säger att det är väldigt tydligt i gruppen om hen själv inte driver saker eller är väldigt engagerad, då sjunker de andra också in i den energin, menar Alex. Hen säger att man ibland önskar att saker bara hade flutit på, även när ledaren inte har den bästa ”framåtenergin”. Men det är inte så konstigt, för sådan är ju människan, man påverkas av varandra säger Alex. En annan viktig beståndsdel enligt Alex är att den sociala inkänningen ligger på ett annat plan när man känner varandra och att det blir ett enormt ansvar på ledaren.

Det kräver enormt mycket mer av mig, än vad det gör att jobba med folk man inte känner. Eller det kräver helt andra saker. Det kräver ju till exempel att jag hela tiden måste veta vem jag är, i förhållande till en annan. Det kan man ju träna upp och det har jag gjort i många år, men fortfarande är det ju så att det blir svårt.

Alex förklarar att det handlar om att gruppen också har ett ansvar att ta hand om ledaren samt att stötta ledaren och förstå vad det innebär att stå i den positionen.

Jag har ett ansvar som ledare, men mina medarbetare har också ett ansvar och det är att aldrig ifrågasätta, på det där tråkiga sättet, ledarskapet. Utan faktiskt också ge sig in i att förstå svårigheterna med det.

Alex menar att det handlar om att bygga upp en miljö som gör att de andra känner att de får komma med sina idéer och ha åsikter, även om ledaren redan har en tanke eller åsikt.

Sen är det kanske ledarens ansvar att ta de slutgiltiga besluten, men man får inte vara rädd för att gå in i det mötet med sina medarbetare menar Alex. Robin menar att det handlar om att hitta gruppens gemensamma nivå, vilket kan vara svårt. De flesta andra i gruppen har inte någon utbildning, vilket gör att de till exempel inte läser noter, därför är ansvaret och uppgifterna olika. Robin tillägger att det kan vara därför det inte är så många som ifrågasätter hens ansvar eller det hen gör. Kim säger också att det är viktigt att ha en öppen dialog med gruppen men känner att det kan vara jobbigt att man som ledare alltid har sista ordet.

Charlie nämner inte något om gemensamt ansvar i gruppen, men det betyder inte att hen inte är för gemensamt ansvar.

5.2.4 För- och nackdelar

Ledarna har nämnt både för- och nackdelar med ledarskap i grupper där man känner personerna väl. Nackdelarna är en del av resultatet ovan för att de lätt kategoriserades in under rubrikerna. Men i korta drag är de berörda nackdelarna följande:

Ledaren kanske tappar lite respekt, medarbetarna har kanske svårare att lyssna på ledaren och det kan vara svårt att vara ärlig mot de man känner väl för att man är rädd att såra dem, menar Kim. Alex anser att det kan vara svårt att sätta gränser och tar inte ledaren initiativ kan det leda till att ingen annan heller gör det. Robin menar att det kan bli för pratigt i gruppen, ledaren kanske tar åt sig på ett annat sätt, man är rädd att köra över de andra och man vet inte vad de andra egentligen tycker och tänker. Enligt Charlie kan det vara svårt att säga till de man jobbar med och det finns en risk att alla blir trötta på varandra för att man umgås väldigt mycket.

Här nedan presenteras de nämnda fördelarna med att leda människor man känner.

Alex menar att en stor fördel är att man vet vad alla går för och att man har ett gemensamt tankesätt, detta poängterar även Kim och Robin. Charlie säger att det är en stor fördel att man vet vilka positiva och negativa egenskaper personerna har och att man då kan lyfta fram de positiva och stötta de mindre positiva, till exempel om någon har svårt med plankningar. Även Robin säger att man på ett annat sätt kan stötta och hjälpa varandra när man känner varandra, vilket gör att det blir djupare, både musikaliskt och vänskapligt.

Robin nämner även att man som ledare lättare kan slappna av om man känner personerna i gruppen, vilket leder till ett bättre samspel.

Man blir ju inte bedömd på samma sätt, för de vet vem jag är. De känner mig och då kan man bara gå till verket direkt på något sätt, utan de andra krusidullerna runt om. Och det kan jag tycka är skönt.

Kim nämner precis som Robin att man som ledare blir mer bekväm när man känner medarbetarna och det resulterar i att man gör ett bättre jobb.

Alex påpekar att man har en större förståelse för varandra och att man som ledare kanske är mer tolerant.

Nu är någon irriterad och nu är någon trött eller nu är någon på det här sättet. Man har en större förståelse för själva människan. En annan fördel är ju att man tränar upp ett slags språk med dem man umgås mycket med, så att man förstår; öh, eh, va, ska du, ehm. Det tysta språket.

Vad gäller kommunikation är Charlie övertygad om att den blir enklare om man känner varandra väl, än om man inte känner sina medarbetare.

5.2.5 Vad är viktigt?

För att avsluta det skrivna resultatet vill jag redogöra för vad ledarna anser är det viktigaste att tänka på när man leder människor man känner. Alex talar om gemensamt ansvar, ömsesidig respekt för folks kompetens, medvetenhet och reflektion. Kim nämner inspiration, att man är öppen och att alla vet vem man är som ledare och varför man är ledare. Charlie säger lyhördhet, fingertoppskänsla, att se folks vilja och kompetens och frihet under ansvar. Robin uppger lyhördhet, tydlighet och hitta rätt balans.

5.3 Resultatsammanfattning

Det framkommer i resultatet att samtliga informanter går in i en roll som ledare. Trots detta väljer en av informanterna att se det ur en annan synvinkel; arbete och person är samma sak och är man bara tydlig behöver man inte gå in i en roll. En annan informant poängterar att man växer in i rollen som ledare. Trots detta visar studien att alla intervjupersoner går in och ur sin ledarroll, beroende på situationen och att ledarrollen är dynamisk. Två informanter berättar att de går in i sin roll i arbetsrelaterade situationer, men går ur rollen när det rör personliga angelägenheter i gruppen. En informant nämner också att hen går in i ledarrollen mer gentemot vissa i gruppen. Det framkommer att rollskiftningarna hänger samman med personlighet.

Ledarna måste hantera någon slags dubbelroll, där de är ledare samtidigt som de är en del av gruppen. Ett gemensamt drag för alla informanter är att de känner igen sig i detta, att vara en i gänget samtidigt som man inte är det. En informant nämner att om man inte kan känna sig, eller känner sig som en i gänget, beror på det ansvar man har som ledare. Alla poängterar också att det är skönt att bara få vara en i mängden ibland.

Resultatet visar att informanterna påverkas som ledare av gruppen, både positivt och negativt, men orsakerna varierar. En informant menar att detta hänger samman med vad man är för person.

Informanter anser att det är både svårt och lätt att säga till medarbetarna och att det beror på situationen samt vad man säger till om. Två informanter menar att man inte hade brytt sig lika mycket om man inte känt personerna. Det framkommer också att det är svårt med vilka beslut man ska ta själv som ledare och vilka gränser man ska sätta, men det kan också vara positivt då vissa i gruppen blir lättade av gränser och tillsägelser menar informanterna. Två av ledarna nämner att de känner sig tråkiga när man behöver säga till och menar att det skapar en stor press på ledaren.

Informanterna är inte helt överens vad gäller ledarens ansvar och det gemensamma ansvaret. Någon menar att allt ansvar ligger på ledaren, medan andra anser att ansvaret ligger hos både gruppen och ledaren. Tre av informanterna nämner vikten av delat ansvar i gruppen och att det handlar om att skapa ett tillåtande klimat, där alla får känna att de har ansvar och inflytande.

Ett gemensamt drag för alla informanter är att de vill ha kontroll, men anser att det kan vara både jobbigt och dåligt med för mycket kontrollbehov. Vad gäller delegering

skiljer sig ledarna i åsikt, de har olika syn på delegering och delegerar av olika anledningar.

Av resultatet framgår det tydligt att ledarskapet präglas av en rad faktorer, två frekvent återkommande ord är balans och erfarenhet. De intervjuade ledarna menar att det hela tiden är en balansgång för ledaren när man jobbar med människor man känner. En av informanterna uttrycker glatt att det är fantastiskt att vara ledare i en grupp där man känner alla, men att det hela tiden är en balansgång. Samtliga ledare i studien nämner också någon gång under intervjun att kunskap, erfarenheter och utbildning påverkar situationen när man jobbar med människor man känner väl.

För- och nackdelarna väger någorlunda jämnt i antal. Uttalandena skiljer sig till viss del mellan informanterna, medan en del är av samma karaktär, antagligen beroende på de olika grupsituationerna samt ledarpositionerna. På samma sätt både liknar och skiljer sig informanternas yttranden om vad de anser är viktigt med ledarskap i grupper där man känner medarbetarna.

6. Diskussion

I detta kapitel diskuteras informanternas utlåtanden och ställs i relation till varandra och kopplas även samman med den litteratur och tidigare forskning som presenterats tidigare i arbetet. Under processen har jag sökt få svar på mina forskningsfrågor; Vilka faktorer är betydande för ett väl fungerande ledarskap i en grupp där ledaren känner medarbetarna? Hur ser ledaren på sin ledarroll i relation till gruppen som består av vänner? Hur påverkas ledaren och ledarskapet av gruppen och relationerna i den? Vilka för- och nackdelar finns det med att leda människor man känner?

Utifrån dessa frågor har jag delat in kapitlet i följande rubriker; *Ledarskap – rollspel eller samspel*, och *ledarskap – ett vågspel*.

6.1 Ledarskap – rollspel eller samspel

I följande avsnitt behandlas ledarskapet utifrån den roll informanterna har, hur de går in och ur rollen samt dubbelrollen. Det gemensamma ansvaret som informanterna tillönskar diskuteras även under denna rubrik.

6.1.1 In och ur ledarrollen

Alla informanter nämner tydligt att de går in och ur en roll som ledare och vad vi kan urskilja av resultatet har de generellt inga större problem med detta. Alex menar att hen alltid har en professionell roll samtidigt som hen är personlig och ser därför inte någon skillnad mellan de olika rollerna. Hen nämner vid två tillfällen att arbete och person är samma sak och menar därför att hen inte behöver gå in i någon ledarroll. Till skillnad från Heathcote som förespråkar rollskiftningar och menar att utifrån en roll kan man förena sig med gruppen på ett annat sätt och fördelen med att gå in och ur en roll är att den inbyggda hierarkin kan upphöra menar Heathcote (Wagner, 1976). Trots att Alex inte vill uttrycka det som att hen går in i en roll framkommer det i resultatet att även Alex går in och ur sin ledarroll, precis som resterande informanter. Alex ser det alltså ur en synvinkel till en början, men ändrar på något sätt uppfattning längs vägen. Kanske beror detta på att Alex inte vill gå in och ur sin ledarroll egentligen, men tvingas göra det i situationer när medlemmarna och gruppen kräver det. Ett antagande skulle kunna vara att Alex även måste gå in i rollen när gruppen står inför förändringar, vilket i så fall överensstämmer med Malténs utlåtande om att människor och dess behov hela tiden står

inför förändring och det är ett ständigt växelspel mellan individens och organisationens behov (Maltén, 1998). Det innebär att på samma sätt som gruppen är rörlig och flexibel, är ledarrollen också det. Ett rimligt antagande här skulle kunna vara att det krävs av ledaren, som känner sina medarbetare, att denne måste gå in och ur sin ledarroll för att samspelet ska fungera. Sewerin poängterar att det under förändringar bland annat handlar om att hitta en ny identitet (Sewerin, 1996), vilket i detta fall skulle kunna innebära att Alex då går in i en ledarroll.

Charlie och Robin poängterar att de äntrar ledarrollen när det behövs, framför allt i arbetsrelaterade situationer, men går ur ledarrollen när det rör det personliga. Robin nämner även att hen går in i ledarrollen i musikaliska sammanhang, men går ur rollen så fort det har med annat att göra. Här menar Heiling (2000) att det musikaliska ledarskapet endast är en av tre delar i ett ledarskap (i musikaliska sammanhang) där det sociala och det allmänna ledarskapet är de andra två. Det krävs alltså av en musikalisk ledare att denne även förhåller sig till det som utmärker det allmänna och sociala ledarskapet som Heiling skriver om. Då informanterna bör behärska detta tredelade ledarskap (Heiling, 2000), samt att de går in och ur sina ledarroller beroende på situationen, menar Maltén (1998) kräver något av en balanskonstnär. Adolphson betonar att man måste vara aktsamt med detta, då de olika rollerna kan komma att krocka (Adolphson, 2010). Detta i sin tur fordrar att ledaren hittar en bra balans mellan de olika rollerna samt ett sunt förhållningssätt till dessa för att de inte ska komma att kollidera med varandra.

Charlie påpekar att hens ledarroll är dynamisk och Maltén (1998) menar att det dynamiska ledarskapet först skapas när man kombinerar både den *uppgiftsorienterade* och *personorienterade* rollen. Det vill säga att man kopplar samman planering, organisation och att skapa visioner med att visa öppenhet, kunna kommunicera, handleda medarbetare och integrera alla i arbetet. Då informanterna i studien har olika ledarpositioner kan det vara svårt att se sambandet mellan dessa och Malténs utläggning. Även om informanterna har en chef över sig eller inte, eller ingår i delat ledarskap, menar jag att dessa likväl behärskar ett dynamiskt ledarskap, då det är just det, vilket resultatet belyser, som präglar informanternas ledarskap i studien.

Charlie nämner att hen går in i rollen mer gentemot vissa i gruppen. Enligt Johansson (2005) måste man kompromissa med rollerna i en grupp för att individerna i den ska kunna anpassa sig till varandra. Ett rimligt antagande här skulle kunna vara att ledaren, i detta fall Charlie, anpassar sin roll utefter vad medarbetarna har för kompetenser. Är det

något personen brister på blir ledaren tydligare i sin roll, eller i det här fallet går in i sin ledarroll. Detta innebär att ledaren anpassar sig efter individen och situationen och formar ett situationsanpassat ledarskap (Nilsson & Waldemarson, 2011). I sin tur frågar jag mig själv hur medarbetarna reagerar på detta eller om de har några invändningar på att ledaren är mer ledare gentemot vissa i gruppen. Det är möjligt att ledaren och gruppen är överens i denna fråga, men ett antagande kan också vara att de ser det från helt olika perspektiv. Om ledaren och gruppen har olika syn på det situationsanpassade ledarskapet är inget som denna studie svarar på, dock skulle det vara intressant att se på ledarskapet ur gruppens perspektiv, vilket jag beskriver vidare i kapitel 7.3.

Ett intressant utlåtande från Charlie är att hen egentligen inte vill vara ledare, hen anammar bara rollen för att någon måste det. Jag skulle kunna tolka hens yttrande som att hen är en *informell* ledare, när hen i själva verket är en *formell* ledare (Svedberg, 2012; Thornberg, 2006). Enligt Johansson (2005) uppstår en rollkonflikt när det inte är balans mellan de tre delarna i den formella rollen. Den beordrade delen har Charlie, och jag antar att hen även har den del som är tillskriven av andra, men om Charlie inte vill ha den självpåtagna delen, skapas en obalans enligt Johansson (2005), vilket skulle kunna resultera i ett icke funktionellt ledarskap (Maltén, 1998). Om Charlie inte vill vara ledare egentligen skulle detta kunna ge upphov till att medarbetarna uppfattar hen som distanserad och otydlig i sin roll. Vilket överensstämmer med den eftergivne ledaren som Nilsson och Waldemarson nämner när de beskriver olika ledarstilar. Dock kan denna ledarstil även göra sig synlig i kompetenta och självgående grupper (Nilsson & Waldemarson, 2011). Detta skulle i sin tur kunna leda till någon slags kognitiv eller inre konflikt hos ledaren, som inte ser sig själv som en ledare, eller som inte vill vara ledare (Maltén, 1998; Thornberg, 2006). Och ena sidan skulle denna ledarstil kunna betraktas som just otydlig och distanserad, och andra sidan skulle den likväl kunna uppfattas som flexibel och dynamisk. Det beror helt och hållet på hur självgående gruppen är och vad det är för situation eller person det handlar om. Då ledaren känner sina medarbetare anpassar sig ledaren efter gruppen och går in i rollen när denne anser att det behövs och situationsanpassar sitt ledarskap även här. Som ledare kan man inte vara på ett visst sätt, man måste anpassa sitt sätt att vara och därmed också gå in och ur en ledarroll. Man är inte en specifik person oberoende av kontext, ofta är man en person i ett sammanhang och anpassar sig automatiskt till omgivningen, vilket kanske är lättare när man känner varandra.

Av resultatet framgår det att en tradition bland ledarna är att deras ledarroll är flexibel och dynamisk då samtliga informanter går in och ur sin roll som ledare. Dock visar det sig att ledarna gör det av olika anledningar, vilket antagligen beror på att de måste anpassa sig till olika situationer samt gruppen och relationerna i den. Således skulle man kunna dra slutsatsen att ledarna alltid utgår ifrån ett situationsanpassat ledarskap, där de anpassar sig efter gruppens och situationens krav (Nilsson & Waldemarsson 2011; Maltén, 1998; Svedberg, 2012). Frågan är om det ser annorlunda ut för en ledare som inte känner medlemmarna i en grupp? Då jag har inte har något underlag för att jämföra de olika situationerna är det svårt att svara på den frågan. Men kanske är det så att ledarskapet blir mer flexibelt och dynamiskt om ledaren känner sina medarbetare, då ledaren i det här fallet även måste ta hänsyn till andra faktorer, som olika roller och personliga relationer.

6.1.2 Dubbelrollen

Av resultatet att döma står ledarna i studien inför en dubbelroll med fötterna i två olika läger, de är en i gänget samtidigt som de står utanför. Informanterna menar att sådan är verkligheten när man leder människor man känner och själv är en del av verksamheten. Enligt informanterna har man automatiskt ett annat ansvar på sig som ledare då man aldrig kommer ifrån att man faktiskt är ledaren i gruppen och det tar på ens ork och energi att inte kunna känna sig som en i gänget. Alex nämner att det kan vara svårt för gruppen att skilja på när det är läraren Alex eller ledaren Alex som agerar. Även om Alex själv ser sig som en i gruppen kan övriga medarbetare ändå uppfatta hen som ledare. Österlind (2011) menar att ledaren måste ses som en jämställd av medarbetarna för att samspelet i gruppen ska fungera. Att vara en i gruppen samtidigt som man inte är det, på grund av ledarrollen, menar Sewerin handlar om social kompetens där ledaren får stå ut med att vara utanför och istället lära sig hantera detta (Sewerin, 1996). Ett rimligt antagande skulle också kunna vara att det har att göra med ledarkompetensen – förmågan att lyssna (Koivunen, 2003). Om man som ledare lyssnar in gruppen och gruppen lyssnar in ledaren kanske det leder till att de dubbla rollerna faller sig mer naturligt. Att man som ledare varken befinner sig innanför eller utanför gruppen menar Sewerin är principen för ett bra ledarskap och förmågan att lyckas med detta ligger i ledarens trygghet i sig själv, som grundas i erfarenhet, omdöme och visdom. Dock kan positionen, i men ändå utanför gruppen, leda till både oro och längtan menar Sewerin (1996).

Av resultatet framkommer det även att man känner varandra på flera olika sätt i gruppen, både som privatperson och arbetskollega, och detta i sin tur resulterar i flera dubbelroller inom gruppen. Alla i gruppen måste förhålla sig till någon slags dubbelroll, precis som Svedberg beskriver de strukturella och systemiska rollerna. Man måste kombinera de roller som medför rättigheter och skyldigheter, med rollerna som handlar om professionellt samspel och att inrätta sig i ledet för gruppens bästa (Svedberg, 2012). Således har både ledare och medarbetare en dubbelroll att förhålla sig till eftersom de är vänner som jobbar ihop. Utifrån detta antagande är det upp till var och en i gruppen att själv finna, skapa och ta sin roll (Adolphson, 2010) utifrån den helhet som gruppen utgör. Samt tillsammans forma förtroendefulla professionella relationer (Svedberg, 2012), som fungerar både privat och professionellt. Vilket leder till att både ledaren och gruppen ansvarar för rollerna som genererar ett väl fungerande samspel. Även om både ledaren och gruppen ansvarar för rollerna måste ledaren måste vara så pass trygg i sig själv och acceptera och göra det bästa av situationen. Av egna erfarenheter förstår jag informanternas resonemang, då jag själv kan identifiera mig med känslan av att tillhöra en grupp samtidigt som jag är utanför. Min uppfattning är att det hela handlar om att sätta sig i relation till sig själv och förstå vem man är som ledare och varför man är det, samtidigt som det också gäller att sätta sig in i gruppens sätt att se på dig som ledare.

6.1.3 Gemensamt ansvar

Det framkommer tydligt i resultatet att ledarna uppskattar när de får kliva ur sin ledarroll och bara få vara en i mängden, detta hänger också samman med det gemensamma ansvar som ledarna uttryckligen nämner bör prägla grupperna.

Att bara få vara medlem, att vara en i mängden, att vara som alla andra, att inrätta sig i ledet och att släppa taget, är uttryck som informanterna använt. Om man uppfattas som en ledare av de andra i gruppen, för att man är energisk och utåtriktad, är det svårt att vara en i mängden, säger Alex. Att få vara en i mängden eller en i gruppen menar Sewerin kan skapa en känsla av trygghet, dock kan denna position leda till problem vad gäller att ta beslut. Det kräver då av ledaren att denne hittar en balans mellan innanför och utanför (Sewerin, 1996). Detta kan också kopplas till någon slags dubbelroll och åter igen till de strukturella och systemiska roller som Svedberg (2012) skriver om.

I resultatet kan vi se att det efterfrågas ett gemensamt ansvar från informanterna, eller det Alex kallar för *kollektivt arbete*. Informanterna poängterar att om alla i gruppen

har samma mål, vilket man som ledare förutsätter, ligger ansvaret på alla i gruppen och det går ut på att alla tar plats och hjälps åt att få saker att fungera, speciellt när man känner varandra. Två informanter nämner också att de verkligen uppskattar när medarbetarna tar egna initiativ, utan att man som ledare är iblandad. Det finns en risk att gruppen inte tar initiativ om inte ledaren gör det och att gruppen påverkas och anpassar sig efter ledaren och dennes energi, menar informanterna. Enligt Maltén är det många som flyr ansvar, framför allt om det uppstår problem och ett vanligt förekommande är då att individen väljer att lägga över hela ansvaret på ledaren (Maltén, 1996). Ett rimligt antagande, när man jobbar med vänner och strävar efter samma mål, är att ansvar och initiativ bör ske på lika villkor. Men för att uppnå gemensamt ansvar gäller det att skapa ett tillåtande klimat menar informanterna och här drar jag åter igen parallellen till Österlind (2011) som understryker att om samspelet ska fungera krävs det att ledaren först accepteras som en jämställd. Sewerin (1996) menar att de förväntningar och krav som finns mellan ledare och medarbetare är något som både gruppen och ledaren har ansvar för och Koivunen (2003) anser att kunskap först skapas i samspelet mellan människor som kräver aktiv medverkan från alla sidor. Axiö och Palmquist (2000) menar snarare att ansvaret inte ligger på ledaren, utan på gruppen. Kim däremot anser att det är ledaren som har och ska ta mest ansvar. Här kan vi se att uppfattningarna om ansvar är väldigt olika och tillfaller båda parter, eller parterna var för sig. Min uppfattning är att ledarna i studien gör vardagligt arbete precis som sina medarbetare, då de också ingår i gruppen och tar del av samma sysslor. Det gemensamma ansvaret ses troligen som ett bättre alternativ för både ledare och grupp då detta skapar en godare sammanhållning och leder till ett bättre samspel, speciellt i grupper där alla känner alla. Jag vill dock lägga till att det beror på situationen samt ledaren och gruppen. För att ansvaret ska vara gemensamt och jämnt fördelat kräver det också av ledaren att hen är tydlig i sin roll och sitt eget ansvar samt att ledaren delegerar ansvar till medarbetarna. Delat ansvar löser möjligen en del problem, men kan också generera nya svårigheter. Var går till exempel gränsen mellan ledarens och medarbetarnas ansvar? Ser ansvaret olika ut beroende på individ och ska alla ha precis lika mycket ansvar? Jag finner inte svaren på dessa frågor i min studie, men för fortsatt forskning inom samma ämne torde dessa frågor vara av relevans.

Gemensamt ansvar eller inte, samt egna initiativ från medarbetarna, kan kopplas samman med det *kontrollbehov* som alla informanter anser sig ha, där de beskriver att de gärna vill ha övergripande koll och ett helhetsperspektiv. Men informanterna

poängterar samtidigt att man aldrig kan slappna av riktigt om man har för mycket kontrollbehov. Alex säger att ledaren ska ha kontroll, men inte vara rädd att släppa kontrollen och Charlie använder uttrycket ”frihet under ansvar” ett antal gånger under intervjun. Genom att ha för mycket kontrollbehov kan det i sin tur vara svårt att delegera, vilket Nilsson och Waldemarsson (2011) anser är en av ledarens uppgifter. Ledarna har dock delade uppfattningar vad gäller delegering, gör det mer eller mindre gärna och av olika anledningar. Vad jag kan urskilja av resultatet, delegerar Kim för att få medarbetarna engagerade medan Charlie delegerar om personen i fråga redan är engagerad. Robin delegerar för att släppa fram andra och Alex delegerar helst inte alls då hen anser att uppgifter och initiativ är något som bör ske automatiskt. Det framkommer också att det är enklare att delegera ut praktiska uppgifter samt lättare att delegera när man litar på att personerna i fråga utför uppgiften, precis som Nilsson och Waldemarsson (2011) också skriver. Axiö och Palmquist menar att det är viktigt för gruppen att ledaren gör vardagligt arbete precis som medarbetarna (Axiö & Palmquist, 2000), vilket innebär att det är svårt att delegera ut vilka uppgifter som helst.

Således skulle man kunna dra slutsatsen att *kontrollbehov* och *delegering* kan kopplas samman med *gemensamt ansvar* och att få *vara en i mängden*. Alla fyra parametrar hänger samman, utan det ena är det svårt att uppnå det andra. Jag skulle vilja säga att det är en konst i sig att kombinera dessa fyra faktorer och hitta en bra balans däremellan, men någonstans grundar det sig i tydlighet, trygghet samt ett förtroende personerna emellan. Om ledaren är tydlig i sin ledarroll och alla i gruppen är trygga i sina roller samt har förtroende för varandra och varandras kompetenser, borde dessa fyra faktorer falla på plats till allas fördel. Ledarna vill ha kontroll men behöver delegera, både för sin egen samt medarbetarnas skull, samtidigt som de vill vara en i mängden och att gruppen ska ha ett gemensamt ansvar. Möjligen bör uppgifter, idéer och ansvar komma från medarbetarna själva, via egna initiativ som studien visar, för att ledaren ska känna att det är ett gemensamt ansvar. Detta innebär också att ledaren måste vara öppen för nya tankar och idéer som kommer från medarbetarna och veta hur de ska gå vidare och förverkliga dessa. Samt släppa det eventuella kontrollbehov de har för att gå plats åt alla i gruppen och våga ta ett steg tillbaka.

6.2 Ledarskap – ett vågspel

I resultatet framgår det att ledarna påverkas av gruppen och en rad andra faktorer. Det har också gjort sig synligt att ledarskap i grupper där man känner varandra, hela tiden är

en balansgång, vilket också påverkar ledarna. De olika faktorerna påverkar ledarskapet mer eller mindre och presenteras i följande kapitel.

6.2.1 Att påverkas

Resultatet visar att de fyra ledarna påverkas av gruppen, i både positiv och negativ bemärkelse. Alex betonar att det har att göra med vad man är för person och Charlie nämner till och med att hen gärna vill påverkas av gruppen. Enligt tidigare forskning påverkar och formar ledaren och gruppen varandra och hela processen sker ömsesidigt (Sewerin, 1996; Heiling, 2000; Bergström, 2000). Koivunen (2003) menar också att ledaren och gruppen påverkar varandra, men vill snarare rikta uppmärksamheten till musikerna och deras förmåga att följa ledaren. Svedberg (2012) menar istället att det är ledaren som formar sina medarbetare och formar därigenom också sig själv och sitt ledarskap. Informanterna uttrycker klarligen att de påverkas av gruppen, men nämner förvånansvärt lite om att de som ledare också påverkar medlemmarna i gruppen, vilket den tidigare forskningen visar. Två informanter nämnde tidigare att gruppen påverkas av ledaren när denne inte tar initiativ eller har lägre energi än vanligt. En orsak till att informanterna inte nämner mer om detta kan vara att intervjuerna inte öppnade upp för diskussion kring fenomenet, då ledarens perspektiv står i centrum i denna studie. Det kan också tyda på att de inte är medvetna om sakfrågan eller finner det irrelevant. Då ledarskap förutsätter ett samspel mellan ledare och grupp (Maltén, 1998), är det rimligt att deltagarna i gruppen också påverkas av sina ledare. Det vore tämligen intressant att se närmre på hur gruppen påverkas samt undersöka de gruppsykologiska processer som gör sig synliga i samband med detta ledarskap. Jag återkommer till detta i kapitel 7.3.

En omständighet som påverkar ledarna, enligt resultatet, är trötthet. När man umgås mycket och känner varandra väl blir man lätt trött på varandra och detta är en bidragande faktor till att man påverkas av varandra, menar informanterna. Kim menar att det också kan leda till att man stör sig på varandra, vilket är naturligt enligt Österlind (2011) som poängterar att vi alla är sociala varelser med behov att spegla oss i varandra. Men föga förvånande anser ingen av ledarna att de påverkas personligen, de tycker heller inte att deras privata relationer påverkas. De menar att det endast är ledarrollen och möjligen gruppen i sig som påverkas och påverkar. Alex understryker att man som ledare måste vara professionell och inte låta sig påverkas av yttre faktorer och Svedberg menar att det gäller att hantera relationerna med respekt (Svedberg, 2012). För att inte blanda ihop privata och professionella relationer drar jag slutsatsen att det handlar om

personlig stabilitet och trygghet (Sewerin, 1996) samt att ledarnas erfarenhet är av betydelse för om de påverkas privat eller inte av de yttre faktorerna. Ett rimligt antagande skulle kunna vara att gruppen har betydligt mer makt över ledaren i sammanhang där ledaren känner gruppen väl, vilket kan resultera i att ledaren påverkas i ännu högre grad, än om ledaren inte känner gruppen. Vissa situationer är troligen lättare att hantera när man känner varandra, men samtidigt kan det nog också bli svårare om medlemmarna i gruppen sätter sig emot ledaren, då man också är vänner.

6.2.2 Vad påverkar?

Samtliga informanter i studien anser att *erfarenhet* på något sätt påverkar deras roll som ledare, fast med olika utgångspunkt. Charlie menar att de dubbla roller hen har som ledare och lärare gynnar varandra och genererar mer kunskap och större erfarenhet på samma sätt som Nilsson och Waldemarson (2011) säger att kombinationen av roller resulterar i en större beteenderepertoar. Alex nämner att hen har större vana, mer erfarenhet och därför också fler verktyg att jobba med, än de flesta andra i gruppen, vilket präglar hens ledarskap. Mognad, erfarenhet och kunskap är tre viktiga beståndsdelar i ledarskapet menar Nilsson och Waldemarson (2011).

En annan aspekt är *utbildning*. Robin nämner att de flesta andra i gruppen inte har någon musikalisk utbildning, vilket leder till att hen inte blir ifrågasatt som ledare på samma sätt. Att ledarens auktoritet ifrågasätts menar Heiling kan bero på att kompisrelationer och professionella relationer blandas ihop, uppstår det tvivel om ledarens förmåga förändras relationerna mellan denne och gruppen (Heiling, 2000). Kim säger att alla i gruppen har utbildning och är experter på sina instrument, vilket gör att ledarrollen blir mindre aktuell i vissa situationer. Heiling beskriver att de musiker som är välutbildade och befinner sig på en hög musikalisk nivå lättare ifrågasätter ledaren. Vidare menar Heiling att erfarenheter och utbildning är det som oftast på ett kvalitativt sätt skiljer människor åt (Heiling, 2000) och Svedberg (2012) understryker att det är nivån under ledaren som är avgörande för ledarens egen nivå och framgång.

I egenskap av ledare händer det att man hamnar i situationer där andra människor har längre utbildning och mer erfarenhet än man själv. Jag skulle vilja säga att det handlar om att inte vara rädd för de situationerna och istället gå in i mötet och dra nytta av andras kunskap och därigenom också lära sig någonting nytt. Samma sak gäller när man känner sina medarbetare, men jag vill tillägga och understryka att tilliten också är av stor betydelse. Möjligen skall man vara en aning restriktiv med begreppen utbildning

och erfarenhet och inte koppla samman dessa med vad man är för person. Begreppen bör snarare ses som erhållna verktyg, där tilliten och respekten för allas kompetenser utgör helheten i gruppen.

Två andra faktorer som påverkar ledarskapet enligt informanterna är *respekt* och *förståelse*. De menar att det finns en annan förståelse för varandra när man känner varandra väl samt att man känner till varandras positiva och negativa egenskaper. Detta, enligt informanterna, kan leda till att man som ledare kanske är mer tolerant gentemot gruppen, som Johansson (2005) förövrigt nämner som en viktig ledaregenskap. Genom förståelsen kan man slappna av och vara sig själv på ett annat sätt, menar Kim och Robin, samt att man kan stötta och hjälpa varandra, vilket genererar ett bättre samspel både musikaliskt och vänskapligt. Förståelsen grundar sig i ledarens empati enligt Johansson (2005) där tryggheten och tilliten i gruppen skapas genom god kommunikation. Dock kan respekten för ledaren minska om man känner sina medarbetare väl, menar Alex och Kim. Alex understryker att det handlar om att man har respekt för att alla har vars en roll, speciellt när man känner varandra. Heiling nämner i sin avhandling att vissa musiker har svårt med respekten för dirigenten och kan sätta sig emot denna, eftersom de har en personlig kompisrelation till denna (Heiling, 2000). Det handlar alltså om en ömsesidig respekt där både ledare och medarbetare bär ansvaret.

Ytterligare en beståndsdel som informanterna menar påverkar ledarskapet är *kommunikation*. När man känner varandra uppstår en djupare och mer effektiv kommunikation, ledaren och gruppen har ett inbördes tankesätt och ett gemensamt språk. Det tysta språket, som Alex säger, gör att man förstår varandra utan att egentligen behöva säga något. Utifrån detta tolkar jag att ledarna och medarbetarna använder samma kommunikationskanal (Maltén, 1998) på ett naturligt sätt, då de är vänner som jobbar ihop. Genom det gemensamma och tysta språk som skapas i och av gruppen blir kommunikationen mer effektiv och leder till ett bättre samspel. Men detta i sin tur kan också ha en negativ effekt. I det tysta språket är risken större för feltolkningar och missuppfattningar (Johansson, 2005) och den tysta kommunikationen kan då komma att prägla gruppen på ett sätt som ledarna kanske inte alltid är medvetna om. Dock fungerar kanske det tysta språket i gruppen sämre om det till exempel börjar en ny medlem, även om detta också är en vän. Då borde språket förändras en del eller förtydligas samt anpassas till den nya grupp sammansättningen, vilket kan vara svårt då det tysta språket kan försiggå omedvetet. Av dessa antaganden drar jag slutsatsen att även kommunikationen är dynamisk och situationsanpassad, precis som själva ledarskapet.

En annan faktor som möjligen påverkar ledarskapet är *lön*, som nämns kort i två olika intervjuer, när informanterna båda pratar om balans. Den ena säger att hen inte tycker om att säga till, men att det är hens uppgift då hen också får lön för det. Den andra informanten säger att det är svårt med ansvaret i och med att hen inte är en betald ledare och menar att hade hen fått betalt hade det kanske varit en annan sak. I denna materiella värld som också präglas av pengar är det möjligt att detta är en påverkande faktor för ledarskapet, men då jag inte utvecklade detta under intervjuerna är det svårt att utforska det vidare. Jag tar upp mer om detta under punkt 7.3.

6.2.3 Svårigheter

Av det som framgått i studien ser jag en del svårigheter med ledarskap i grupper där man känner varandra väl. De intervjuade ledarna har olika erfarenhet vad gäller problem och svårigheter, då grupperna och situationerna ser olika ut. Varje grupp har sina mål och uppgifter och en egen uppsättning av personligheter, ändå liknar många grupper varandra menar Sewerin (1996). Ledarna yttrar en del gemensamma svårigheter, men skiljer sig i andra.

Att sätta gränser med människor man känner är svårt menar informanterna, man måste hela tiden väga orden och veta hur man gör med att ta kommando, för att det inte ska bli fel. Det framkommer också att två av informanterna tycker det är svårt att veta hur mycket man ska *bestämma själv* samt vilka beslut man ska fatta själv som ledare. En del i gruppen uppskattar när man bestämmer och sätter gränser, andra gör det inte, menar Kim och Alex. Koivunen (2003) beskriver vikten av att gå från en ”aktiv” sändare av information och beslut till något som liknar en ”passiv” mottagare av medarbetarnas idéer och åsikter. Vilket också kan speglas i det som Nilsson och Waldemarsson (2011) kallar för kommunikation i psykologiska sammanhang, som bland annat förknippas med erfarenheter, förväntningar och behov. Kim poängterar att det i dessa situationer gäller att ha en öppen dialog i gruppen och Alex förespråkar reflektion och menar att man hittar lösningen på många problem genom att reflektera tillsammans. Nya insikter skapas genom reflektion menar Österlind (2011), där förmågan till reflektion ligger i utbildningsbakgrunden enligt Heiling (2000). Utifrån dessa antaganden är kommunikation och reflektion två viktiga aspekter vad gäller att sätta gränser och ta beslut, vidare tolkar jag att utbildning och erfarenhet också ligger till grund för ledarens uppgifter samt hur denne hanterar dessa.

En annan svårighet när man känner varandra väl är att det kan bli *för snackigt* i gruppen och att många blir lite väl trivsamma. Det är lätt att man halkar in på privata saker istället för att fokus hamnar på arbetet. Då menar Charlie att det är en fördel att man känner varandra, då man kan hänvisa till ett annat tillfälle utanför arbetet. Robin anser att en fysisk förflyttning kan vara en lösning, för att göra det tydligt för alla var fokus ska ligga, på jobb eller privat. I dessa situationer och i andra sammanhang måste man som ledare gå in och *säga till* eller *säga ifrån*, vilket ses som ytterligare en svårighet. Det är en svår balans menar samtliga intervjupersoner, hade man inte känt personerna hade man kanske inte brytt sig lika mycket, menar Alex och Kim. Det är varken roligt eller lätt att säga till, framför allt inte till vänner, bara en liten kommentar kan vara jobbig enligt informanterna. Dock är det ledarens uppgift att säga till i situationer när det behövs menar Alex. Kim är den av informanterna som tycker det är lättare att säga till personer man känner, Charlie menar snarare att det beror på situationen. Konkreta saker är lättare att säga till om, men så fort det handlar om personliga saker blir det genast mycket svårare. Precis som Johansson skriver bör man alltid prata om situationer istället för personer, för att undvika missförstånd (Johansson, 2005). Alex säger att varenda detalj blir en avvägning och man måste hela tiden tänka på vad man säger och hur man säger det. Nilsson och Waldemarson (2011) skriver om relations- och innehållsnivå och menar att hur vi säger något kompletterar vad vi säger och berättar vilka känslor, attityder och avsikter vi har med det vi säger. Åter igen kan en koppling dras till det Maltén skriver om att använda samma kommunikationskanal och att detta förutsätter flexibla roller mellan sändare och mottagare. Kodningen från ledaren och tolkningen från medarbetaren i detta fall, påverkas av personlighet, erfarenheter, upplevelser, aktuell sinnesstämning och förutfattade meningar (Maltén, 1998). Hur vi säger något kan också vara en spegling av relationen menar Nilsson och Waldemarson (2011). Ett rimligt antagande här kan vara att man snarare anpassar sina kommentarer beroende på vem man pratar med (en vän), istället för den situation man befinner sig i (kollega). När man säger till någon är det svårt att veta eller påverka hur det landar hos den andra parten, men eftersom man känner varandra väl borde kommentaren inte feltolkas, då man använder samma kommunikationskanal som vänner. Och andra sidan så kan den aktuella sinnesstämningen och de förutfattade meningarna (Maltén, 1998) variera i ett förhållande, vilket leder till att man både kodar och tolkar det som sägs. Men varför är det då så känsligt att säga till sina vänner? Kanske är det just som informanterna själva säger att man är rädd att sårta och trampa

sina vänner på tårna. Man måste som ledare kunna skilja på arbete och person i dessa situationer och lita på att det man säger landar rätt hos mottagaren, vilket har att göra med ledarens trygghet i sig själv. Det handlar också, åter igen, om att acceptera situationen och vara orädd att hantera denna.

En märkbar svårighet som genomsyrar hela studien är *balans* som tas upp i de flesta sammanhang av alla informanter: ledarrollen och dubbelrollen samt uppgifterna som hör till ledarskapet som kommunikation, ansvar, att sätta gränser och att säga till. Samtliga informanter menar också att det är en svår balansgång mellan att vara en i gruppen och samtidigt vara utanför, i det som Maltén kallar för marginalposition, där det krävs en extrem balanskonstnär enligt Maltén (1998). Intressant är dock att det endast är en av informanterna som tangerar balans när jag frågar vad som är viktigt med ledarskap i grupper där man känner varandra (se kapitel 5.2.5). Ett rimligt antagande är att ledarna pratar om balans i vissa samband som rör ledarskapet, men är omedvetna om hur betydande balansen är för kontexten. En tänkbarhet är att social kompetens och relationskompetens (Sewerin, 1996; Adolphson, 2010) ligger som grund och har stor betydelse för ledarna vad gäller att hitta rätt balans. Utifrån ovanstående resonemang drar jag slutsatsen att balans i högsta grad präglar ledarskapet i grupper där man känner sina medarbetare och kan också kopplas samman med det situationsanpassade ledarskap som är av stor betydelse för ledarna i studien.

7. Sammanfattning och vidare forskning

I detta kapitel fullgörs en sammanfattning av diskussionen där jag kortfattat beskriver vad jag kommit fram till i studien. Här presenteras även vad studien eventuellt har för musikpedagogiska konsekvenser samt förslag till vidare forskning.

7.1 Sammanfattning

I studien framgår det att det är viktigt, men svårt, att hitta rätt balans när man leder människor man tycker om och känner väl, vilket är återkommande i hela studien. För ett väl fungerande ledarskap, i grupper där man känner varandra, krävs det att man hittar rätt balans, situationsanpassar ledarskapet och är uppmärksam på eventuella förändringar. Vilket också hör samman med social kompetens och relationskompetens, hos både ledare och medarbetare.

Undersökningen visar att ledarna upplever sin roll som dynamisk och flexibel i förhållande till gruppen och situationsanpassar sitt ledarskap efter individ och grupp, för att samspelet ska fungera. Dock är det inte helt självklart för ledarna att gå in och ur rollen då de alltid på något sätt är ledare, vare sig de vill eller inte, vilket hör samman med de krav och förväntningar som medarbetarna har (Johansson, 2005). För att ledaren ska kunna pendla mellan ledarrollen och kompisrollen visar resultatet att ledarna disponerar en dubbelroll, där de är en i gruppen samtidigt som de inte är det. Dubbelrollen i sig är komplex och innebär att ledaren måste behärska en bred beteendepertoar och hitta en balans som fungerar även här. Förmågan att lyckas med detta ligger hos ledaren själv samt hens självinsikt och trygghet. Dock kan dubbelrollen leda till förvirring och oro både hos ledare och grupp (Sewerin, 1996). Dubbelrollen hänger också samman med att ledarna vill kunna känna sig som en i gruppen ibland, vilket gör sig märkbart i resultatet. För att de ska kunna känna sig som en jämställd är det också viktigt att de uppfattas så av medarbetarna (Österlind, 2011) samt att ansvaret inte bara tillhör ledaren. Litteratur och resultat är dock av skilda meningar om vem som ska ha ansvar och majoriteten av informanterna poängterar vikten av det gemensamma ansvaret. Sammanfattningsvis kan man dra paralleller mellan dubbelrollen, att vara en i mängden, kontrollbehov och delegering, då dessa hör ihop och påverkar varandra. Studien visar också att informanterna gärna vill ha kontroll, men kan också delegera

beroende på vad det är som ska delegeras och till vem. Även här gäller det för ledaren att hitta en balans som fungerar och gynnar både ledaren och gruppen.

Undersökningen visar även att ledarna påverkas mycket av gruppen, både positivt och negativt, samtidigt framgår det i litteraturen att gruppen och ledaren påverkar varandra. Den faktor som påverkar mest och gör sig påtaglig i resultatet är trötthet där ledarna lägger ännu större vikt vid det gemensamma ansvaret. Dock påverkas inte ledarna personligen vilket har med trygghet (Sewerin, 1996) och erfarenhet att göra. Undersökningar har visat att förutom erfarenhet, så påverkar även utbildning, lön, kommunikation samt respekt och förståelse ledarskapet. Vidare kan dessa kopplas samman till både negativ och positiv påverkan och balansen här emellan gör sig påtaglig ännu en gång. Utbildning, erfarenhet och kunskap är tre viktiga faktorer för ledarskapet, som även ställs emot medarbetarnas.

Litteratur och resultat i denna studie har klargjort en del svårigheter med ledarskap i grupper där man känner personerna. Dock varierar svårigheterna beroende på grupp och situation, men det som uppenbarar sig i resultatet är åter igen balans för samtliga informanter, så även att sätta gränser och veta vilka beslut man ska fatta själv kontra tillsammans med gruppen. Andra svårigheter är att det kan vara svårt att skilja på de olika rollerna som ledaren har samt att det kan bli för pratigt i gruppen och att det då är besvärligt att säga till sina vänner. Informanterna poängterar att det gäller att skapa ett tillåtande klimat, ha en öppen dialog samt reflektera tillsammans med sina medarbetare. Att vara tydlig i sitt ledarskap och kunna anpassa sig efter situationen är också väsentligt när man handskas med problem. Förutsättningarna för detta som tidigare nämnts är ledarens erfarenhet och trygghet.

Sammanfattningsvis kan man dra slutsatsen att ledarskap i grupper där man känner personerna präglas av erfarenhet och balans som grundar sig i ett situationsanpassat ledarskap. Jag skulle vilja lägga till självkännedom och självkänsla samt social- och relationskompetens till dessa begrepp, då det också handlar om ledarens förhållningssätt, både till sig själv och till gruppen.

Ledaren som leder mindre grupper bestående av nära vänner måste vara orädd. De beståndsdelar som tidigare nämnts som viktiga är; lyhördhet, tydlighet, medvetenhet, reflektion, inspiration och fingertoppskänsla. Även gemensamt ansvar, att se varandras kompetenser och ha respekt för dessa, frihet under ansvar samt att hitta rätt balans. Utifrån detta handlar det om att *våga* finna, skapa och ta sin roll (Adolphson, 2010). Det gäller också att *våga vara* ledare och detta i sin tur skulle jag vilja säga, kräver mod.

7.2 Musikpedagogiska följder

Utgångspunkten i studien är ledarskap i mindre grupper med musikalisk anknytning, där ledaren känner sina medarbetare väl, dock anser jag att det utkristalliserade resultatet även kan appliceras på ledarskap och grupper utanför musikens värld.

Studien har gett mig nya och värdefulla insikter om mitt musikaliska ledarskap, vilket också kommer gynna min blivande musiklärarroll. Vetskapen om den roll eller de roller man spelar är lättare att hantera och förhålla sig till när man är medveten om dem. Kunskaperna kring balans och det situationsanpassade ledarskapet är av yttersta vikt för mitt fortsatta ledarskap och kommande yrkesliv. I den musikpedagogiska världen kommer man förr eller senare att hamna i sammanhang där man jobbar ihop med vänner och då även ställas inför dessa omständigheter som min studie berör. Att jobba, spela eller sjunga ihop med vänner och vara ledare i gruppen fordrar medvetenhet, flexibilitet och lyhördhet, vilket i sin tur också kräver god självinsikt och en del mod. Av resultatet att döma är erfarenhet en grundläggande faktor och i egenskap av musikalisk ledare och blivande musiklärare är min förhoppning att genom erfarenhet utveckla ett väl fungerande ledarskap och hittar den balans som krävs för just det sammanhang jag befinner mig i.

7.3 Förslag till vidare forskning

Denna studie har som sagt väckt en hel del nya tankar kring ämnet ledarskap i grupper där man känner personerna man leder och har visat sig vara mer komplext än vad jag trodde. Det är många parametrar som avgör och påverkar, en del var jag medveten om sedan tidigare och andra har jag aldrig tänkt på, vilket resulterat i nya reflektioner för min del. Det hade varit roligt att någon gång i framtiden fortsätta fördjupa mig och ta reda på mer. Detta ämne är som sagt något som både förbryllar och engagerar mig och för att forska vidare finns det flera möjliga tillvägagångssätt.

Ett större forskningsområde med samma syfte som i denna studie, skulle kunna ske genom metoden *stimulated recall* (Gass & Mackey, 2000), där man först observerar ledaren ute på fältet och filmar denne, för att sedan genomföra en intervju baserad på det inspelade materialet. Informanterna får då själva återskapa de tankar och känslor de upplevde i situationen och sedan kommentera detta. Det skulle kunna leda till en mer objektiv syn och ett mer tillförlitligt resultat, vilket i sin tur kanske skulle ge en mer rättvis och tydlig bild av ledarskapet.

En annan vidareutveckling av min studie skulle kunna vara *fokusgruppsintervjuer* (Bryman, 2011), där jag intervjuar grupperna som ett komplement till ledarnas intervjuer. Genom denna metod hade jag haft möjligheten att få en inblick i gruppens upplevda värld och få en uppfattning om hur det är att ingå i ett sammanhang där man är vän med ledaren. Hur upplever gruppen ledaren och ledarens dubbelroll? Vad anser medlemmarna om ledarens flexibilitet samt att ledaren är en del av gruppen? Och vad tycker de om det gemensamma ansvaret och så vidare. Jag hade sedan kunnat jämföra gruppens perspektiv med ledarens vilket möjligtvis hade lett till en bredare förståelse och en bättre verklighetsuppfattning, då man fått ta del av hela kontexten.

Det hade också varit spännande att göra en jämförelsestudie och se på ledarskap i grupper där man känner medarbetarna jämfört med ledarskap i grupper där man inte känner personerna. Vad finns det för likheter och skillnader och hur påverkas ledarna och grupperna av de olika förhållningssätten?

En aspekt som gjort sig synlig i mitt resultat är att ledarskapet möjligen påverkas av pengar. Vidare hade det varit intressant att undersöka om ledarens arbetsuppgifter ser annorlunda ut beroende på ersättning samt om dennes motivation och drivkraft påverkas av yttre faktorer som lön och andra ”morötter”. När man brinner för något, exempelvis musik, och jobbar med sådant man tycker är kul, kan det finnas en risk att ledaren tas för given och förväntas ta ansvar och sköta arbetsuppgifter ändå. Hur avgörande är lönen för arbetsuppgifterna och skiljer det sig åt mellan betalda ledare och obetalda ledare? Jobbar man för lönen, eller får man lön för jobbet?

Slutligen hade det också varit intressant att undersöka jantelagens problematik i samband med ledarskap i grupper där man känner alla. Hur påverkas ledarskapet av det? I dagens samhälle finns det många som reagerar när människor sticker ut eller tar för mycket plats. ”Du ska inte tro att du är något”. Varför då? Av jantelagen att döma är det bäst att vara en i mängden. Ledaren som känner sina medarbetare ska då kunna ta plats utan att trampa någon på tårna eller ta plats utan att ta för mycket plats, våga bestämma utan att sticka ut och så vidare. Det hade varit intressant att se hur ledarna hanterar detta och hur medvetna vi är om jantelagens problematik egentligen.

Referenslista

- Adolphson, K. (2010). *Chef kan du vara själv – om förändringskompetent ledarskap*. Malmö: Liber AB.
- Alvesson, M & Spicer, A. (2012). *Ledarskapsmetaforer – att förstå ledarskap i verkligheten*. (1. uppl.). Lund: Studentlitteratur AB. Översättning: Per Larson.
- Axiö, A & Palmquist, B. (2000). *Utveckla ledarskapet i skolan*. (1. uppl.). Falköping: Liber AB.
- Bergström, A. (2000). *Att nudda musikens själ – om ledarskap, kommunikation och läroprocesser i en kör*. (D-uppsats i musikpedagogik, skriftserie uppsats 2000:03). Örebro: Örebro universitet.
- Bryman, A. (2011). *Samhällsvetenskapliga metoder*. Malmö: Liber AB.
- Eliasson, A. (2006). *Kvantitativ metod från början*. Lund: Studentlitteratur AB.
- Emling, E. (2002). *Informellt ledarskap och organisatorisk förändring*. Trygghetsfonden.
- Gass, S. M. & Mackey, A. (2000). *Stimulated recall methodology in second language research*. Mahwah: Lawrence Erlbaum Associates.
- Grundelius, E. (2008). *Helt överens – handbok i riktigt bra kommunikation*. Visby: BOD International AB.
- Heiling, G. (2000). *Spela snyggt och ha kul – gemenskap, sammanhållning och musikalisk utveckling i en amatörorkester*. (Studies in music and music education, 1). Lund: Lund universitet.
- Johansson, L. (2005). *Ensembleledning – ledarskap i mindre musikgrupper*. (1. uppl.). Lund: Studentlitteratur AB.
- Koivunen, N. (2003:1). Lyssnande ledarskap: när musik skapas. *Ledmotiv: idéskrift om ledarskap*. 1, 59-67.
- Kvale, S. & Brinkmann, S. (2014). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. (3. uppl.). Lund: Studentlitteratur AB. Översättning: Sven-Erik Torhell.
- Maltén, A. (2000). *Det pedagogiska ledarskapet*. Lund: Studentlitteratur AB.
- Nationalencyklopedin (NE). (2014). *Kommunikation*. Tillgänglig: <http://www.ne.se/uppslagsverk/encyklopedi/l%C3%A5ng/kommunikation>
- Nationalencyklopedin (NE). (2014). *Konflikt*. Tillgänglig:

<http://www.ne.se/uppslagsverk/encyklopedi/l%C3%A5ng/konflikt>

Nationalencyklopedin (NE). (2014). *Social kompetens*. Tillgänglig:

<http://www.ne.se/uppslagsverk/encyklopedi/lång/social-kompetens>

Patel, R. & Davidson, B. (2003). *Forskningsmetodikens grunder: att planera, genomföra och rapportera en undersökning*. (4. uppl.). Lund: Studentlitteratur AB.

Ryen, A. (2004). *Kvalitativ intervju – från vetenskapsteori till fältstudier*. (1. uppl.). Malmö: Liber AB. Översättning: Sven-Erik Torhell.

Svedberg, L. (2012). *Gruppsykologi: om grupper, organisationer och ledarskap*. Lund: Studentlitteratur AB.

Thornberg, R. (2006). *Det sociala livet i skolan – socialpsykologi för lärare*. Stockholm: Liber AB.

Vetenskapsrådet (2011). *God forskningssed*. Rapport nr 1:2005. Stockholm.

Vetenskapsrådet (2002). *Forskningsetiska principer inom humanistisk-samhällsvetenskaplig forskning*. Tillgänglig:

<http://www.codex.vr.se/texts/HSFR.pdf>

Wagner, B. J. (1976). *Drama i undervisningen – en bok om Dorothy Heathcotes pedagogik*. (1. uppl.). Göteborg: Bokförlaget Diadalos AB. Översättning: Ulrika Jakobsson.

Widerberg, K. (2002). *Kvalitativ forskning i praktiken*. Lund: Studentlitteratur AB.

Österlind, E. (2011). *Drama – ledarskap som spelar roll*. (1. uppl.). Lund: Studentlitteratur AB.

Bilagor

Bilaga 1: Brev till informanter

Hej!

Jag heter Emma och jag skriver min C-uppsats på Musikhögskolan i Malmö.

Min tanke är att undersöka hur man leder en grupp människor man känner, på bästa sätt, när man själv också är delaktig i gruppen/verksamheten. Vidare vill jag ta reda på vad som krävs av ledaren och vad som är av relevans för ett väl fungerande ledarskap, samt vilka faktorer som påverkar ledarskapet under dessa förhållanden.

Intervjun kommer ta cirka 1 timme och du deltar frivilligt, vilket betyder att du när som helst kan avbryta intervjun eller välja att hoppa av när du vill under hela processen. Du kommer vara anonym i det material jag senare kommer presentera i arbetet, och uppgifter om dig kommer att behandlas konfidentiellt. Intervjumaterialet kommer att förvaras och enbart tolkas av mig. Intervjun kommer att spelas in för att undvika efterkonstruktioner, men det inspelade materialet kommer att raderas efter att studien har slutförts.

Resultatet kommer att presenteras i mitt examensarbete och kommer finnas tillgängligt på bland annat *uppsatser.se*, förhoppningsvis från och med februari 2015.

Jag vore ytterst tacksam om Du vill ställa upp som informant! Jag frågar härmed om Du är villig att delta i denna studie?

Hör gärna av dig om du har några frågor eller synpunkter.

Emma Rosenberg

Bilaga 2: Intervjuguide

Bakgrund

- Berätta om din tidigare yrkesbakgrund, verksam i hur många år?
- Hur hamnade du i den position du har idag? Hur stor är gruppen?

Ledarskap

- Vad kännetecknar ett bra ledarskap?
- Vilka personliga egenskaper ska finnas hos en god ledare?

Ditt ledarskap

- Vilka fördelar finns det med att jobba med människor man redan känner?
- a) Finns det några nackdelar?
b) Vilka problem kan uppstå? Hur löses dem på bästa sätt?
- a) Pratar ni om relationer och saker som rör era privatliv i gruppen?
b) Även under jobb? Är det ok? Var dras gränsen?
c) Hur hanterar du din roll som ledare där?
- Ibland uppstår konflikter som rör jobbet och ibland uppstår konflikter i de privata relationerna. Hur skiljer man på dem? Hur hanterar du det? Hur upplever du din roll som ledare här?
- Hur fast är din roll som ledare? Går du någon gång in och ur din roll som ledare? Varför? Exempel?
- a) Hur ser du på begreppet makt?
b) Anser du att du som ledare har makt?
- Hur mycket eller lite påverkas du av gruppen?
a) Positivt eller negativt?
b) Påverkar det någon gång ditt arbete?
- Kan du beskriva så detaljerat som möjligt någon situation där du och ditt ledarskap påverkats av gruppen?
- Upplever du att dina privata relationer till de andra i gruppen påverkas av ditt ledarskap? På vilket sätt?
- Som ledare i en grupp där du känner alla kan det hända att man står med ena foten inne i gruppen och andra utanför. Känner du igen dig i detta? Tror du att det går att vara en i gänget samtidigt som man står utanför? Beskriv hur du handlar i dessa situationer! Vad händer med ledarskapet och vad händer i gruppen? Kan du beskriva hur du känner och påverkas i situationer som dessa.
- Vad är det viktigaste att tänka på när man leder människor man känner?
a) Vilka är dina främsta uppgifter här som ledare?
b) Delegering?
- Vad är det roligaste med att jobba i den position du befinner dig i?
- Har du något du skulle vilja tillägga?