



**LUNDS**  
UNIVERSITET

# Att leda i två olika världar

- sex röster om civilsamhällets svåraste uppdrag

Sofia Hedman

# Abstract

Civil society is regarded to be a cornerstone in democratic societies and therefore an essential field of social science (Wijkström & Lundström 2002, Harding 2012). However the leadership of civil society organizations (CSOs) has been bypassed (Wijkström & Malmberg 2005). In this study I have interviewed three leaders from the Swedish Red Cross and three others from Swedish Save the Children, two of the biggest humanitarian NGOs in Sweden (Svensk insamlingskontroll 2017). The interviewees were chosen by their background working in other sectors than civil society, as former politicians, government officials and leaders from trade and industry, this makes them *boundary crossers*. They were interviewed on professional background, leadership ideas, and challenges. The results clearly show how leadership ideals and models from other sectors were brought in to my case organizations. I have analyzed the encounter between leadership ideas/models from other sectors and the logic of civil society with theories on institutional logic. The results show how the leaders brought near to intact belief- or activity systems from earlier professions into the case organizations. The leaders can be seen as carriers of the institutional logic from the sector they are recruited from. Other results show the difficulty combining these leadership ideas and action systems with member based rule and institutional logic of civil society. The leaders try to navigate between the demands for member democracy and the demands of efficiency and results from other agents as donors and government. The analysis outlines two worlds in the same organization, where one of them is the member organizations, where members are “living their own lives” parallel to the work in the organization of the office holders which is run with the logic of professional leadership. This shows the possibility of running organizations with parallel logics.

*Nyckelord: Ledarskap, boundary crossing, institutionell logik, civilsamhällets organisationer, Röda Korset, Rädda Barnen.*

*Antal ord: 18969 inkl. bilagor och referenser*

## Tack till

Intervjupersonerna som ställde upp och svarade öppenjärtligt på mina frågor, Bengt Westerberg, Marianne Nivert, Charlotte Petri Gornitzka, Anders Milton, Elisabeth Dahlin och Anders Danielsson. Min handledare Håkan Johansson som lät mig hänga på forskningsprojektet eliterna i civilsamhället och som varit ett stort stöd. Min morfar som fortfarande hejar på.

# Innehållsförteckning

Abstract.....	2
Innehållsförteckning .....	4
1 Inledning.....	6
1.1 Syfte och frågeställning.....	7
1.1.1 Val av begrepp.....	8
1.1.2 Disposition.....	8
2 Tidigare forskning.....	10
2.1 Civilsamhällets logik och styrning.....	12
2.2 Medlemsstyrning vs. Professionellt ledarskap.....	13
2.3 Ledarskapets definitioner och funktioner.....	14
3 Case och forskningsdesign.....	16
3.1 Metodologiska fallgröpar.....	17
3.2 Etiska överväganden.....	18
3.3 Case - organisationerna.....	18
3.3.1 Röda Korset.....	20
3.3.2 Rädda Barnen.....	21
3.4 Jämförelsetabell.....	22
3.4.1 Skillnader och likheter.....	24
3.5 Urval av intervjupersoner.....	24
4. Analysmetod & kunskapssyn.....	27
4.1 Subjektivitet och tidigare erfarenheter .....	28
4.2 Att tolka samtal.....	28
4.3 Tematiseringen och kodning.....	29
4.4 Analysmetod.....	29
5 Teoretiska ingångar.....	32
5.1 Institutionell logik.....	32
5.1.1 Parallella logiker.....	33

5.1.2 Logikernas kärna.....	34
5.2 Organisatorisk kentaur.....	34
5.3 Att korsa gränser.....	35
6 Empiri och analys.....	38
6.1 Att vara tuff eller lyhörd - personliga egenskaper.....	38
6.1.2 Att skapa resultat.....	42
6.2 Rollfördelningen - lika ledare arbetar bäst.....	45
6.3 Att leda och att ledas .....	48
6.4 Traditionalism och ineffektivitet.....	53
7 Resultat och diskussion.....	58
7.1 Olika organisationer?.....	58
7.2 Inflytandet från andra sektorer.....	59
7.3 Att korsa gränser som ledare.....	60
7.4 Två världar – parallella logiker.....	60
7.5 Det professionella ledarskapet.....	61
7.6 En omöjlig professionalisering.....	62
7.6.1 Arbeta för målgruppen.....	63
7.6.2 Konkurrensen.....	63
8 Sammanfattning och framtida forskning.....	64
Referenser.....	66
Bilaga 1.....	73
Bilaga 2.....	76
Bilaga 3.....	78

# 1 Inledning

Civilsamhället har länge betraktats som folkets röst och en viktig part för att hitta lösningar på våra gemensamma samhällsutmaningar (Öberg 2013:13). Dess organisationer har i många välfärdsfrågor gått före staten och identifierat grupper som behöver stöd eller rättvisa (Wijkström & Reuter 2011:8). Två organisationer som haft stort inflytande inom dessa områden är Röda Korset och Rädda Barnen (Lundström & Svedberg 1998). Denna studie fokuserar på ledarskapet och ledarskapsidéerna inom dessa organisationer. Mer specifikt så studeras ledare som kommit in i dessa organisationer från andra sektorer, så kallade boundary crossers. Ledarskap inom civilsamhället är ett bortglömt område samtidigt som det är ett mycket svårt uppdrag. Wijkström och Malmberg kallar det lite tillspetsat för ”*samhällets svåraste uppdrag*” (2005:80). De syftar på de komplexa organisationsstrukturer och spretiga målsättningar som kännetecknar organisationerna. Samhällets sektorer har sedan 90-talet närmat sig varandra i sin styrning (Wijkström & Malmberg 2005), vilket skapat en rad intressanta forskningsfrågor om civilsamhällets framtid. De ledarskapsidéer och modeller som ledarna tagit med sig från näringslivet eller offentlig sektor blir ett led i förståelsen av hur denna utveckling gått till.

Civilsamhällets organisationer (CSOs) är medlemsstyrda och kännetecknas av horisontella maktstrukturer vilket leder till långsamma förändringsprocesser (ibid). Detta styrningssätt står i kontrast till den våg av professionalisering som sköljt över dessa organisationer sedan 90-talet. Utvecklingen karakteriseras av ett mer auktoritärt styre och mer fokus på effektivitet och resultat (Amnå 2005). Denna utveckling har lett till att sektorerna närmar sig varandra i sin styrningslogik. Civilsamhällets ställning som påtryckare och röstbärare tros minska då professionalisering kan leda till undanträngningseffekter av medlemsstyrningen (Svedberg i Amnå (red.) 2005). Utgångspunkten för denna uppsats är att ledarskapet spelar roll för organisationens

utveckling. Inte mycket forskning har gjorts med ett insider-perspektiv på dessa förändringar eller gränsförskjutningar, det vill säga genom dem som lett organisationerna under denna utveckling och vilka krockar som uppstått i mötet mellan olika styrningslogiker. Genom intervjuer av sex personer som haft uppdraget som generalsekreterare eller ordförande har jag fått ta del av ledarnas egna beskrivningar av hur de tagit med sig idéer/modeller in i organisationen, vilket är ett nytt perspektiv inom detta fält. Genom dessa två fall av CSOs hoppas jag också kunna utveckla förståelsen av teorier om institutionell logik och boundary crossing med ett ledarskapsperspektiv.

## 1.1 Syfte och frågeställning

Syftet med denna studie är att få en bättre förståelse för hur ledare inom två svenska frivilligorganisationer tagit in ledarskapsmodeller från offentlig sektor och näringslivet. Därför har jag intervjuat sex ledare som haft toppositioner inom två av Sveriges största frivilligorganisationer. Jag ville fånga berättelser om hur de styrt eller styr organisationen, och hur deras språk och handlingar kan kopplas till ledarskapsmodeller från olika sektorer. Genom de ledarskapsmodeller som de tagit med sig in i organisationerna kan vi se hur dessa sammanfaller eller krockar med de ledarskapsmodeller som styr CSOs. Detta gör jag med teoretiska utgångspunkter i institutionell logik och boundary crossing-perspektivet, som grundar sig i idén om att samhällets tre sektorer (den offentliga, civila och näringslivet) styrs av olika logiker (Lewis 2008). Genom att studera personer som bytt arbete mellan sektorer kan vi få unika perspektiv på både organisationen de lämnat och kommer in i (Lewis 2008:572). I analysen kommer jag också att diskutera mina egna resultat med bland annat Wijkström, Åkerblom och Malmborgs forskning på ledarskap inom civilsamhället.

Även om studien innefattar en relativt liten mängd intervjupersoner och många variabler som organisation (Röda Korset och Rädda Barnen) och roll (ordförande/generalsekreterare så hoppas jag kunna bidra till en lite bättre förståelse för hur ledarskapet påverkat utvecklingen för ett civilsamhälle allt mer styrt av professionalisering och management-modeller.

**Studien syftar till att undersöka hur ledarna konstruerar bilder av sitt ledarskap:**

- Vilka ledarskapsidéer/modeller tar intervjupersonerna med sig från tidigare uppdrag?
- Hur kan vi förstå hur dessa idéer och modeller sammanfaller eller krockar med Röda Korset eller Rädda Barnens organisationslogik?

### 1.1.1 Val av begrepp

Jag har valt att använda begreppet ledare och ledarskap. I vissa stycken används styrning, men syftar då mer på kollektiva beslut/handlingar. Jag har valt att benämna organisationerna för civilsamhällets organisationer (CSOs) eftersom de ofta benämns så i svensk forskning. I den internationella forskningen används ofta termen NGOs (Wijkström & Malmborg 2005). I vissa sammanhang benämner jag Röda Korset och Rädda Barnen som frivilligorganisationer, vilket är en undergrupp till CSOs. Jag har valt att diskutera sektorer snarare än branscher, även om jag kodat materialet efter branscher och vidare in i sektorer.



### 1.1.2 Disposition

I uppsatsens första del presenteras problemformulering och syfte. I den andra delen tidigare forskning om civilsamhället och ledarskap. I tredje delen metodval, kunskapssyn och insamlandet av data samt presentation av mina case. I den fjärde och teoretiska delen kommer definitioner av begrepp som boundary crossing, ledarskap och institutionell logik. Sedan presenteras empirin utifrån mina tematiseringar med analys, resultat och diskussion.

## 2 Tidigare forskning

Vad det svenska civilsamhället är för något är inte helt lätt att avgränsa och förblir ett brett begrepp. Amnå diskuterar begreppet utförligt i ”*civilsamhället- några forskningsfrågor*” (2005) och landar i förklaringen av den unika kultur av sociala och politiska rörelser som finns i Norden. Han lyfter begreppet *epowerment* som ett sätt att beskriva hur civilsamhället är en form av organisering av dess medborgare för att skapa gemensam kraft i gemensamma frågor (Amnå (red. 2005). Forskningen på det svenska civilsamhället har under de senaste åren försökt förstå det ökade inflytandet av new public management och management-modeller inom dess organisationer. Inflytandet har medfört förändringar av bland annat språk, där begrepp som *kunder* och *varumärken* används allt mer, men också styrningslogiker som påminner mer om näringslivet som användandet av affärsplaner och effektivisering av resurser. En annan utveckling är det ökade ansvaret för välfärdsverksamhet som flyttats från den offentliga sektorn till den civila. Gränserna mellan näringsliv, det offentliga och civilsamhället flyter på detta sätt allt mer ihop då civilsamhället ändrat sin verksamhet och struktur på ett sätt som påminner om de andra sektorerna (Wijkström & Lundström 2002:20-21). Inflytandet mellan sektorer är en resa som började i näringslivet, vidare till myndigheter och sedan in i civilsamhället (Wijkström & Åkerblom 2005). Forskningsintresset grundar sig delvis i en oro för hur organisationernas oberoende mot staten och därmed en avideologisering av civilsamhället kommer att påverka demokratin (SOU 1990:44 s 111).

Även den internationella NGO- forskningen ägnar sig allt mer åt att förstå den ökande professionaliseringen inom civilsamhället. Med professionalisering menas;

*”processen som definierar eller omdefinierar de strategiska val som finns invävt i organisationens mission. Det är en reaktion på omvärldens förändringar och förutsättningar” (Saurugger & Eberwein 2009:16).*

Det betyder oftast en specialisering eller diversifiering av medlemmar och strukturer vilket gör att målen, alltså de problemområden de arbetar mot också blir smalare (ibid). Med omvärldens förutsättningar menas bland annat det ökande antal organisationer som arbetar mot liknande mål. Detta skapar ekonomisk konkurrens eftersom fler måste dela på kakan. Ökad konkurrens mellan CSOs och ett ökad marknadisering i samhället pekar forskning som en orsak att marknadsideal allt mer påverkar CSOs inom socialt arbete (Djelic & Sahlin-Andersson 2006). Även en ökad känslighet för allmänhetens åsikter tvingar CSOs till krav på effektivitet och ökad transparens (Pope, Isely & Asamo-Tutu 2009).

Kritiker menar att CSOs ägnar för stor kraft åt insamling av medel och marknadsföring på bekostnad av opinionsbildning. Organisationerna ägnar sig istället för politisk påtryckning åt ”capacity-building”, vilket betyder att de snarare arbetar för att stärka sin egen profil och organisation (Chahaim & Prakash 2013:487). Samtidigt får CSOs enligt Lewis, allt större inflytande på politiken vilket pekar på en lyckad utveckling (2008), men annan forskning visar att de håller på att tappa kontakten med sina gräsrotter (Alvarez 2014). Detta kan leda till att organisationerna kritiseras både för att vara för ideologiska av donatorer men också överge sina grundläggande värdegrund av medlemmar (ibid).

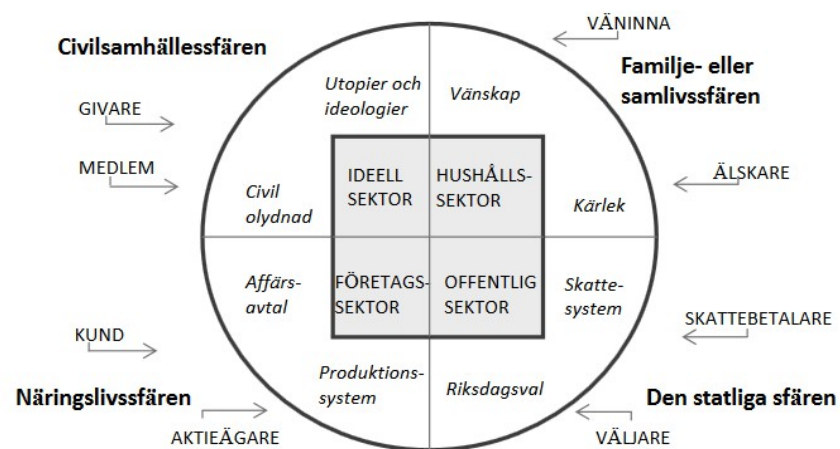
Wijkström forskar på den förändrade ansvars- och arbetsfördelningen mellan samhällets sektorer. Han menar att ansvaret mellan sektorerna vilat på ett underförstått kontrakt där det går att utläsa vem som gör vad. Folkrorelserna har enligt detta haft rollen som röstbärare vilket nu håller på att förändras. Från att ha haft en plattform för påtryckning som utomstående från näringslivet och den politiska makten har de nu en plattform utifrån deras roll som välfärdsutförare - en omvänd samtalsordning. Bidragen till organisationerna från staten omvandlas då till ersättning för utförd verksamhet (2012:13). Svedberg menar att CSOs blir allt mer auktoritära, vilket leder till undanträngningseffekter av medlemmarnas

påverkansmöjligheter, där det är mer effektivt att en mindre grupp sätter agendan än påverkan från hela medlemsbasen (Svedberg i Amnå (red.) 2005:42)

## 2.1 Civilsamhällets logik och styrning

CSOs är komplexa verksamheter vilket leder till en ännu komplexare styrning. Att det är: *"ett av de svåraste uppdrag som existerar i vårt samhälle"* enligt Wijkström och Malmborg (2005:80), kanske är överdrivet men säger en del om dess utmaningar. Att leda en CSO handlar om att utveckla organisationens målsättningar, strategier och uppdrag men hur dessa ska nås bestäms ofta av tjänstemän eller medlemmar (Hudson 1999: 42 i Anheier 2005). De ideologier som styr organisationernas målsättningar och dess tjänstemän skiljer sig oftast från de krav som kommer från externa intressenter som statliga eller privata finansierare (Wijkström & Malmborg 2005). Resultatet av CSOs arbete är ofta svårt att ta på eller definiera. I Wijkström och Åkerblom (2002) beskriver författarna att just makt och auktoritet är problematiskt inom CSOs. I deras studier har de identifierat olika ledarmodeller som i de flesta fall är horisontella, med fokus på demokratiskt styre och dialog och bara i nödfall auktoritära beslut. Tjänstemän inom CSOs har sin lojalitet hos ideologin snarare än mot ledarskapet (Hultén & Wikström 2006). Att försöka förändra i en organisation som i första hand styrs av ideologin ger ledarna ytterligare utmaningar, eftersom det då innebär att förändra eller omtolka ideologin.

Bilden nedan är ett försök att illustrera de olika sektorernas intressenter och aktörer samt dess drivkrafter. Civilsamhället visas där vara ideologiskt styrt och drivs av ideellt arbete och gåvor. Dessa faktorer kan ses tillhöra civilsamhällets logik, vilket skiljer sig från näringslivets marknadsstyrning och staten som styrs av politiska beslut. Även hushållssektorn finns med här vilket jag har valt att inte förhålla mig till i denna studie



Figur 2. Samhällets sektorer och rörelser (Wijkström & Lundström, 2002:7).

## 2.2 Medlemsstyrning vs. Professionellt ledarskap

Medlemmarnas styrning är en produkt av demokratiska förhandlingar på stämmorna vilket sätter riktningen för organisationerna (Wijkström & Malmberg 2005). Basen för organisationerna är dess medlemmar och i de flesta organisationer har lokalavdelningarna full frihet att utveckla sina egna verksamheter inom ramen för organisationens värderingar. De medlemmar som engagerar sig ideellt vill också att organisationen ger dem självständighet att utveckla sitt engagemang och att de får påverka organisationens målsättningar (Butler & Wilson 1990).

Att inte effektivisera verksamheten inom CSOs utan bara köra på som vanligt ses som något negativt ur ett professionellt perspektiv. ”*Man driver sin folkhögskola, stickar sina strumpor eller genomför den årliga aktiviteten – och i organisationen har man skapat tjänsterna, de organisatoriska strukturerna och mötena för detta*” (Wijkström & Malmborg 2005:84). I Hultén och Wijkströms studie på ledarideal inom folkbildningen hittade de att anställda och chefer kunde känna sig begränsade av ideologin. Den kunde upplevas som sentimental vilket försvårade utvecklings- och förändringsarbetet (2006).

Det professionella sätts oftast i likhet med förändringsiver och det traditionella vid ett konservativare perspektiv. Wijkström använder begreppet mjukare särarter som ett sätt att definiera vad som kännetecknar ideologin inom civilsamhället, vilket innefattar bland annat långsiktighetsperspektiv samt begrepp och språk som bygger på organisationens ideologi. Det tar sig i uttryck i verksamhet som inte i första hand är ekonomiskt motiverad utan baseras på organisationens visioner om behandling, utbildning etc. (2010). Medlemsstyrningen och den professionella styrningen har alltså inneboende motsättningar, vilket jag kommer att återkomma till i analysen.

### 2.3 Ledarskapets definitioner och funktioner

Ledarskap definieras ofta väldigt brett, till exempel; ”*som en process där en eller flera agenter influerar andra agenter för att uppnå ett mål*” (Wallo 2008:14).

Ledarskapsrollen kan ses handla om att se till organisationens fortlevnad, kommunicera målsättningar genom visioner, göra dessa nåbara och beskriva hur medlemmarna ska kunna nå målsättningarna (Alvesson & Sveningsson 2012:298). Ledarskapsforskningen inom det samhällsvetenskapliga fältet baseras ofta på empiriskt material och har allt mer riktat in sig på förståelsen av ledarskap genom tillgången hanteringen av personella och administrativa resurser. En annan inriktning är hur ledarna identifierar målsättningar och vilka processer som de använder för att nå dessa, samt på vilka sätt de skapar stöd för deras arbetssätt

(Helms 2017:3). Ledarskapsforskningen utgår allt oftare från social konstruktionism, där de personliga upplevelserna/beskrivningarna av händelser, idéer och erfarenheter tolkas (Fairhurst & Grant 2010).

Ledarskapet i alla typer av organisationer innebär risker för konflikter som bygger på motstridiga förväntningar. Ledarskapet påverkar inte helt oväntat också det sociala klimatet eller ”stämningen” hos medarbetare och i detta fall också frivilliga, vilket kan få stor påverkan på organisationen (Strömberg et al 2016). Positionen kräver ofta att ledaren väljer sida eller problembild. Precis som Madestam argumenterar för i sin avhandling om partiledarideal är det svårt för människor av kött och blod att uppfylla de komplexa och ofta motstridiga ideal som möter personer i ledarpositioner (2009:15). Motstridigheten är nödvändig för att möta den efterfrågan på egenskaper och lojaliteter som finns på ledarrollen (Pratt & Foreman, 2000: 18). Men det finns också generella förväntningar på hur en ledare ska bete sig och handla inom en organisation (Sveningsson & Alvesson 2003). Tillsättandet av ledare kan ses både som ett resultat av de värderingar som styr en organisation och de idéer om vilken riktning de har beslutat att arbeta efter (Madestam 2009:22).

### 3 Case och forskningsdesign

I den här studien har jag valt att fokusera på två svenska frivilligorganisationer, Rädda Barnen och Röda Korset. Jag har valt tidsperioden mellan år 2000 fram till idag. Tidsperioden är inte tänkt att fungera som någon historisk studie, utan är fastställd så att det funnits en möjlighet att göra ett urval utifrån mina kriterier och inte bara de senaste verksamma ledarna. Det finns en problematik att välja en period på 18 år (efter urvalet 16 år) eftersom organisationerna och samhället ständigt förändras. Hirsch menar dock att ledarstudier som inte bara fokuserar på att teckna porträtt av personer utan försöker svara på frågor kring organisationskulturer borde välja en längre tidsperiod för att inte bara fånga tillfälliga trender eftersom ledarskikt kan bytas ut snabbt (Hirsch i Hertz & Imber (red.) 2005:77).

Vissa ledare har suttit kort tid och andra längre tid vilket kanske påverkar deras syn på rollen. Fokus på studien ligger mycket i mötet med organisationen och identifikation av problem, vilket gör att tidsperioden för uppdraget inte är relevant.

Jag har intervjuat sex ledare som suttit som ordförande eller generalsekreterare under perioden. Valet av både generalsekreterare och ordförande föll på att jag hade för dålig insyn i hur dessa roller fördelades i dessa organisationer. Min erfarenhet säger att denna rollfördelning kan se olika ut, vilket också märktes i intervjuerna. Därför valde jag båda sidor för att inte missa halva ledarskapet, samt undersöka dynamiken i dessa relationer.

Materialet kändes någorlunda mättat efter sex intervjuer, det vill säga de intervjuades perspektiv speglades i varandra och resonemangen gick igen i varandra. Hade antalet intervjuer gett ett för tunt material hade jag valt ut fler intervjupersoner. Antalet anpassades också efter uppsatsens omfång. Intervjuerna



har tagit cirka en timme och alla utom en har gjorts ansikte mot ansikte. Samtliga intervjupersoner har visat en stor vilja att bidra med sina upplevelser. Intervjumetoden är semistrukturerade intervjuer, där alla intervjupersoner har fått samma frågor och kortare följdfrågor. Intervjuerna är inte anonyma eftersom det hade varit omöjligt med namngivna organisationer. Efter intervjuerna valde jag analysmetoden kvalitativ innehållsanalys eftersom jag hittade många berättelser/beskrivningar i materialet både kring specifika händelser, men också beskrivningar att komma in i en ny organisation och hur de upplevt detta. Tillsammans med de teoretiska perspektiven hoppas jag att analysmetoden skapar en gemensam kraft i förståelsen av varandra. En timmes intervju blir många sidor text och det har varit otroligt svårt att välja bort teman. Berättelserna är fulla med storpolitiska händelser där intervjupersonerna stått i mitten och berättar om deras roll i komplexa beslut och processer.

### 3.1 Metodologiska fallgropar

Det finns många olika sätt som jag kunde gjort denna studie på, och de andra sätten hade haft andra fördelar. Till exempel att bara intervju generalsekreterare eller bara ordföranden, hade gett en tydligare bild av själva rollen. Att bara koncentrera sig på en av organisationerna hade besparat mig problematiken med att förhålla mig till skillnader mellan organisationernas styrning. Att korta ned tidsintervallet för att slippa förhålla mig till förändringar över tid. Trots att studien innehåller många variabler som kan bli ifrågasatta ur en analytisk synpunkt så är jag med facit i hand glad att jag valde denna forskningsdesign. Nyckeln till att intervjupersonerna kunde ge en kritisk blick på organisationen och tydligt säga vad de tog med sig för idéer låg i deras erfarenhet som *boundary crossers*. Detta kriterium var bara möjligt genom valet både på generalsekreterare och ordförande samt två organisationer för att få ett tillräckligt stort underlag.

### 3.2 Etiska överväganden

Det finns fyra allmänna krav som en forskare måste ta hänsyn till vid genomförandet av undersökningar: informationskravet, samtyckeskravet, konfidentialitetskravet och nyttjandekravet (Vetenskapsrådet, 2011). Mitt största etiska övervägande i denna studie var just att analysera risken att intervjupersonerna på något sätt kunde ta skada av sin medverkan. Intervjuer är vanligtvis anonyma eftersom de inte ska leda till negativa konsekvenser för den intervjuade (Hedin 1996). Mina argument för att ändå genomföra namngivna intervjuer baseras på att personerna gett sitt medgivande och att de redan är offentliga personer. Personerna fick själva se det empiriska materialet som jag valt ut efter min tematisering innan jag publicerat uppsatsen. De fick också se frågorna innan intervjun gjordes. De fick på så sätt själva möjligheten att bedöma konsekvenserna men också möjligheten att dra sig ur. Det var också viktigt att meddela på vilket sätt materialet skulle kunna användas och få samtycke till det. Konsekvenser av att publicera namngivet material skulle kunnat vara att jag inte velat publicera uttalanden som kan skada personen, vilket leder till mindre frihet i hantering av materialet. Ett visst maktperspektiv av att granska makthavare har kunnat påverka hur kritisk jag vågar vara, men slutresultatet blev ändå en öppen och ärlig granskning.

### 3.3 Case - organisationerna

Valet av organisationer kan ses som två fall av svenska frivilligorganisationer. Organisationerna valdes ut som paradigmatiska fall, med vilket menas att valet ska representera två typiska svenska frivilligorganisationer. Urvalet har gjorts utifrån att de är väletablerade och kända för allmänheten med en förväntan att de ses som väsentliga och rationella av andra inom fältet. Dessa fall kan fungera som exempel på hur ledarskap tar sig i uttryck i svenska frivilligorganisationer (Flyvberg 2003:194). Fallstudier kan ge kunskap eller testa teorier genom att visa

fler fall där den kan förkastas eller bekräftas. De kan också pröva hur teorier fungerar i speciella kontexter eller miljöer (Denscombe 2014).

Valet av organisationer skedde utifrån deras humanitära profil eftersom forskningsfältet tillhör socialt arbete. Med ett intresse för professionalisering som skett inom CSOs och framförallt inom insamlingsorganisationerna (Alvarez 2014), valde jag organisationer som till stor del finansieras av donationer. Rädda Barnen var 2016 den största mottagaren av allmänhetens donationer på 1 186 miljoner. Röda Korset låg då på sjätte plats med 640 miljoner. (Svensk insamlingskontroll 2017). Gemensamt är också att de har verksamhet i Sverige till skillnad från UNICEF och läkare utan gränser som är tre och fyra på listan. Andra stora humanitära organisationer som Svenska kyrkan har en tydligt kristen profil och cancerfonden arbetar med forskning. Mina case -organisationer kan också sägas ha en humanitär profil, till skillnad från välgörenhet och diakoni. De har båda en omfattande organisation för insamling av donationer. De har båda flera miljoner medlemmar världen över och en lång historisk bakgrund inom sitt område. Utan att hävda att organisationerna är likadana så har de flera liknande drag. Det är inte meningen att jämföra organisationerna men jag måste förhålla mig till deras olikheter och hur ledarnas berättelser kan vara påverkade av organisationens specifika förutsättningar.

Lundström och Svedberg delar upp frivilligorganisationer i två olika typer. Den ena typen är organisationer som PRO eller handikapporganisationer som organiserar den egna intressegruppen. Rädda Barnen och Röda Korset tillhör den andra grupper vars uppgift är att skapa verksamheter för externa målgrupper. Svenska CSOs till skillnad från europeiska organisationer har en betydligt större folkrörelsetradition och verksamheterna organiseras till stor del av lokala föreningar (1998). De delar in Rädda Barnen och Röda Korset ytterligare i grupperna ”*Frivilligorganisation av anglo-saxisk typ*” och ”*Skandinavisk ickeprofessionell och demokratisk styrd organisation*”, där den anglosaxiska typen är professionell och inte medlemsstyrd, ideologin är föränderlig och verksamhetsidéerna är tydliga. Den skandinaviska typen är mer av en intresseorganisation baserad på ideologi som styrs av medlemsdemokrati

(ibid:116-122). Organisationerna har alltså drag av att vara både professionella och icke-professionella, medlemsstyrda och inte medlemsstyrda. Denna motsägelsefulla indelning kommer jag att komma tillbaka till i analysen och diskussionen. Hasenfeldt och Gidron kallar denna organisationstyp multipurpose organizations och menar att det är deras många syften som välfärdsutövare, röstbärare och biståndsgivare som skapar deras styrka och inflytande (2005). Denna studie kommer förhoppningsvis kunna kopplas till den större diskussionen om civilsamhällets utveckling och dess konsekvenser för demokratin.

### 3.3.1 Röda Korset

Röda Korset bildades 1863 av schweizaren Henry Dunant som bevittnat slaget vid Solferino i Italien. Där föddes idén om en organisation som skulle verka för att organisera hjälp till krigsutsatta. Han skrev boken ”minnen från Solferino” där han efterlyste en internationell organisation som skulle hjälpa behövande i krig. Året därpå möttes 14 regeringar i Genève vilket ledde till bildandet av Röda Korset men också grunden till Genèvekonventionen. 1901 fick Henry Dunant Nobels fredspris. 1865 grundades Röda Korset i Sverige också med målet att hjälpa skadade i krigstid. Successivt ökade det svenska Röda Korset sina insatser även inom andra områden och 1940 lade de grunden till allmänna simhallar, färdtjänst, skolhälsovård och andra verksamheter som efterhand övertogs av staten (Nilsson 2001). Röda Korset har haft en stor inverkan på den svenska välfärden genom att själva organisera frivilliginsatser (Lundström & Svedberg 1998:116-117).

Svenska Röda Korset skriver så här om sin organisation; ”Svenska Röda Korset är en ideell förening som styrs av sina medlemmar//.. I huvudsak genom riksstämman.” (årsredovisning 2016). Generalsekreteraren har den högsta chefspositionen och ordföranden leder styrelsens arbete. Generalsekreteraren leder också Röda Korsets stiftelser, som Röda Korsets Högskola (ibid). Röda Korset är

2018 inne i projektet Framtid 2020, där det bland annat föreslås att minska antalet kretsar till en per kommun (redcross.se).

Svenska Röda Korset skakades svårt av en korruptionsskandal 2010, där kommunikationschefen Johan af Donner, producerat bluffakturor och tagit pengarna själv. Detta ledde till stora medlemstapp och minskade donationer (Byttner 2010).

### 3.3.2 Rädda Barnen

Rädda Barnen grundades av irländskan Eglantyne Jebb för att motverka barnens lidande under den svältkatastrof som uppstod i Europa under första världskriget. 1919 kallade hon politiker och andra intresserade till ett möte med speciellt fokus på barns situation. Mötet blev startskottet för Rädda Barnen och första gången som barns rättigheter blev ett begrepp, ett halvår senare bildas den svenska organisationen. Fram till andra världskriget ägnade de sig främst åt att hjälpa svenska barn, men efter krigsslutet drogs deras internationella arbete igång. Enligt Rädda Barnen själva blev de en modern biståndsorganisation på 1970-talet. De lyfter fram sitt arbete för barnkonventionen och sin insats för lagen mot barnaga i Sverige (raddabarnen.se). De är en av de organisationer i Sverige som dragit in mest donationer från privatpersoner under de senaste åren (insamlingskontroll 2016). Rädda Barnen är en folkrörelse och skriver i sin årsrapport (2016) *”Medlemmarnas engagemang i Rädda Barnens arbete är grundläggande för verksamheten.”* De skriver också att kansliet genomför riksmötets och styrelsens beslut. Ledarskapet är uppdelat mellan ordföranden och generalsekreteraren (ibid).

### 3.4 Jämförelsetabell

Organisation	Röda Korset	Rädda Barnen
Storlek	<p>Cirka 119 000 medlemmar, varav vissa är medlemmar nationellt och andra lokalt. De har 365 anställda, varav ca 30 arbetar internationellt, de omsätter nästan 700 miljoner kronor per år och förvaltar ett kapital på cirka en miljard kronor (Röda Korset årsredovisning 2017).</p>	<p>Cirka 75 000 medlemmar. De har 312 anställda och drog 2016 in 721 miljoner kronor, där SIDA och allmänheten bidrar mest (Rädda Barnens årsredovisning 2017)</p>
Organisation	<p>Röda Korsets föreningar är indelade i kretsar (lokalföreningar), cirka 1000 stycken, uppdelat på 30000 frivilliga. Riksstämman, arrangeras vart fjärde år är högsta beslutande organ. Där deltar ombud från lokal-föreningarna. De är uppdelade i riksorganisation, distrikt och lokalföreningar. (Röda Korsets webbsida 2018)</p>	<p>De är organiserade i 180 lokal-föreningar och 25 distrikt. De har riksmöte vart annat år, med ombud från distrikten. Rädda Barnen har tre organisationsled, riksförbund, distrikt och lokalförening. (Rädda Barnens webbsida 2018)</p>

<p>Exempel på tidigare ordförande</p>	<p>Många med bakgrund inom CS. Från dess grundande har även flera personer från kungahuset varit ordförande. Senast prinsessan Christina Magnusson (1993-2002). Flera personer med tunga uppdrag från internationellt humanitärt arbete som Eva Von Oelrich har haft uppdraget.</p>	<p>Sedan 90-talet har politiker dominerat, följt av civilsamhället och näringsliv. Bara kvinnor har haft uppdraget de senaste 40 åren. Ex Görel Thurin, fd miljöminister och Inger Ashing (2008-2016) med lång bakgrund inom Rädda Barnen.</p>
<p>Generalsekreterare</p>	<p>Flera myndighetspersoner, näringslivschefer och politiker har haft uppdraget. Ex Peter Öhrn politiker (FP), Ulrika Åhred Kågström som kom från kulturbranschen/statlig sektor innan hon gick in som vice GS och senare tog över som GS.</p>	<p>Sedan 90-talet en blandning av myndighetspersoner, näringsliv, forskare och civilsamhället. Ex Charlotte Petri Gornitzka, med erfarenhet från näringslivet och studieförbund.</p>
<p>Målgrupper/uppdrag</p>	<p>Röda Korsets uppdrag är först och främst kris och konfliktsituationer. De ska också: <i>”arbeta för att förebygga sjukdom och främja hälsa och social välfärd. Uppmuntra frivilliguppdrag, konstant beredskap och ge bistånd och en universell känsla av solidaritet gentemot alla som behöver skydd och stöd.”</i>(Röda Korset stadgar 2016)</p>	<p>Rädda Barnens arbete inriktas främst på de barn som har det svårast att få sina rättigheter tillgodosedda. Barns och ungas delaktighet samt arbete mot diskriminering ska genomsyra Rädda Barnens arbete (Rädda Barnens stadgar 2014).</p>

### 3.4.1 Skillnader och likheter

Organisationerna som jag har valt att studera är olika varandra i sin styrning även om de stora dragen förenar dem. Vissa betydande skillnader som att Röda Korset har haft riksstämma vart tredje år och från Bengt Westerbergs tid vart 4:e år påverkar styrningen. Rädda Barnen har riksstämma vart annat år. Organisationen har också olika struktur för att mellan stämmorna arbeta med att fånga upp medlemmarnas röster. Röda Korset har exempelvis regionråd som är en länk mellan riksorganisationen och distrikten. De har också olika målgrupper, vilket påverkar organisationens uppdrag och verksamheter.

### 3.5 Urval av intervjupersoner

Fördelen med denna studie är att populationen är tydligt definierad och består av personer som haft positionen ordförande eller generalsekreterare. Det finns såklart andra ledarpositioner inom organisationerna som presschef, eller verksamhetschefer som jag kunde valt, men valet föll på toppositionerna.

I Röda Korset har det funnits 10 personer på dessa positioner från år 2000 fram till idag. Anledningen till tidsgränsen från år 2000 var att personerna skulle ha möjlighet att komma ihåg sitt arbete men samtidigt att det skulle finnas en tillräckligt stor population att välja på. Av dessa 10 personer kunde 5 personer identifieras som så kallade boundary crossers, utav dem valdes 3 personer ut från Röda Korset. Samma procedur gjordes för Rädda Barnen (se bilaga 1). En person tackade nej till intervjun, vilket ledde till att jag gick vidare till den person som kom med i urvalskategori två, där jag hittade en person från samma organisation och roll men inte samma bakgrund.

Bakgrunden är definierad utifrån branschtillhörighet tex journalist, militär eller näringsliv. I bilaga 1 finns kodningssystemet för personernas bakgrund.



Urvalet av ordförande och GS är också jämnt fördelat. Könsfördelningen är också jämn bland de utvalda. Urvalet är tematiskt och bygger på personernas bakgrund. Kvale & Brinkman kallar samma typ av teoridrivna urval för strategiska (2009)

Eftersom det är en relativt liten population och de är offentliga personer finns det inga hinder att skaffa tillräckligt med information om dessa personer för att kartlägga deras bakgrund (se bla Bryman om teoretisk sampling 2008). Urval baseras alltså på tidigare yrkesbakgrund, och inte nödvändigtvis senaste arbetet. Valet av dessa personer baserat på yrkesbakgrund är inte ett representativt urval. Jag prioriterade bakgrund framför tidsperioden. Jag tänker att mitt urval förhoppningsvis kan visa på den bredd av idéer kring ledarskap som finns/funnits inom dessa organisationer. Konsekvenserna av urvalet kommer att diskuteras i förhållande till resultatet. Materialet hade antagligen blivit annorlunda beroende på vem jag intervjuar, vilket läsaren bör vara medveten om.

### 3.5.1 Kort presentation av intervjupersonerna

#### Röda Korset

##### **Anders Danielsson, tidigare generalsekreterare för Röda Korset 2016-2017**

Danielsson är utbildad jurist och var tidigare polischef i Skåne och senare chef för SÄPO. Senaste uppdraget innan tillträdet som generalsekreterare var som generaldirektör för Migrationsverket.

##### **Bengt Westerberg, tidigare ordförande Röda Korset 2005-2011**

Westerberg var partiledare för Folkpartiet mellan 1983–1995 och socialminister mellan 1991-1994. Han beskriver sig själv som diversearbetare då han haft och har många styrelseuppdrag, främst inom den ideella sektorn.

### **Anders Milton, tidigare ordförande för Röda Korset 2002-2005**

Milton är läkare och tidigare ordförande för läkarnas riksförbund. Därefter blev han ordförande för fackförbundet SACO. Han tillträdde 2003 som regeringens särskilda samordnare för psykiatri.

## **Rädda Barnen**

### **Elisabeth Dahlin, generalsekreterare för Rädda Barnen 2008-2018**

Dahlin beskriver sin bakgrund som att hon arbetat 17 år i några av världens fattigaste länder. Hon har också varit tjänsteman inom utrikesdepartementet och haft andra statliga chefsuppdrag. 2001–2005 var hon biträdande generaldirektör för Kommerskollegium.

### **Marianne Nivert, tidigare ordförande för Rädda Barnen 2005-2008**

Nivert var tidigare VD för Telia, hon har arbetat nästan hela sitt yrkesliv inom telekombranschen och är utbildad civilingenjör. Hon har också haft statliga styrelseuppdrag bland annat som ordförande i Posten AB innan tillträdet som ordförande för Rädda Barnen.

### **Charlotte Petri Gornitzka, tidigare generalsekreterare för Rädda Barnen 2003-2008**

Petri Gornitzka började sin bana med att utbilda sig till skådespelerska. Hon arbetade på studieförbundet TBV med vuxenutbildning i cirka 10 år, både under och efter sin skådespelarutbildning. Därefter arbetade hon som konsult inom näringslivet i cirka 10 år och blev efter det kommunikationschef på Röda Korset. Hon tillträdde därefter som generalsekreterare för Rädda Barnen.

## 4. Analysmetod & kunskapssyn

Varje samhällsvetenskaplig studie behöver förhålla sig till kunskapsanspråket. Mina intervjuer med civilsamhällets ledare blir förmodligen annorlunda än om någon annan gjort dem, även om syftet är detsamma. Trots denna problematik så står ändå samtalet närmast till hands för att förstå hur människor tänker (Kvale 1983). Väljer vi att handla efter noggranna rationella och strategiska beslut eller är vi bundna att följa de invanda mönster som finns på vår arbetsplats eller i vår familj? Mina teorier beskriver det institutionella tänkandet, men självfallet är vi också individer, med olika personligheter och bakgrund. Att försöka skapa idealbilder eller teman kring en människa utifrån samtal eller textanalyser betyder också ett förenklande av individen och dess tankar.

En utgångspunkt för denna studie är att undersöka ”*spänningsförhållanden eller motsägelser mellan olika problem*”, vilket kvalitativa studier lämpar sig för (Rennstam & Wästerfors 2015:17+22). Det är inte generaliserbarheten som är syftet med denna typ av studier utan att utveckla förståelsen inom fältet (Bryman 2011). Det kontextuella sammanhanget i kvalitativa studier är av stor vikt för att kunna tolka resultatet (Willig 2008). Hur mycket kontext vi behöver är alltid en svår avvägning. Kanske hade jag med fördel kunnat beskriva organisationernas styrning mer detaljerat, men antalet tecken i studien är också begränsat. Jag har försökt fånga hur intervjupersonerna beskriver processer och förändringar snarare än hur det var eller är. Organisationer och individer studeras med fördel utifrån vilket håll de utvecklas snarare än dess nuvarande position (Glynn 1998: 238). Ibland är användningen av analysverktygen svåra att förstå inom kvalitativa studier (Bergström & Boréus 2005), så för att öka transparensen försöker jag göra en tydlig definition av dessa.

## 4.1 Subjektivitet och tidigare erfarenheter

Eftersom jag själv arbetat och varit förtroendevald inom olika organisationer i civilsamhället är det viktigt att jag förstår min egen position/förförståelse och gör den synlig för läsaren (Latour 1993: 2003). På samma sätt som det kan vara bra att ha arbetat inom till exempel skolan för att studera den kan det också innebära svårigheter att få ett helikopterperspektiv (Grevholm 2001: 258). Jag har hanterat detta genom att göra en bred läsning av forskningsfältet och välja forskningsfrågor inte utifrån mina intressen utan vilka forskningsglapp som blev synliga i läsningen. Den objektiva forskaren som kan frigöra sig från sina tidigare erfarenheter, kön och hudfärg tror jag inte finns. Analysen kommer definitivt påverkas av min förståelse av kulturer och normer inom civilsamhället efter mina upplevelser av dessa. Även tolkningen av vilka teman som är intressanta och inte är färgat av mina egna upplevelser.

## 4.2 Att tolka samtal

Tolkningar av samtal kan vara mer eller mindre pricksäkra, men inte sanna. Därför måste man vara medveten om hur kontext, förkunskaper och relationer påverkar intervjusituationer (Wodak i Alvesson och Spicer 2012). Samtalet kan påverka intervjupersonens syn på sig själv, beroende på vilka frågor som ställs och hur de utformas (Alvesson & Spicer 2012:132). I intervjuer kring biografiska händelser är det alltid svårt att veta om personen haft samma insikter vid tidpunkten hen pratar om. Därför har jag bett intervjupersonen beskriva olika händelser innanför frågorna. Jag har valt att på förhand ställa frågor utifrån teman om bakgrund, drivkrafter/idéer, verksamheten, förändring och relationer med andra sektorer. Frågorna är inspirerade av både ledarskapsforskning och civilsamhällesforskning och problemområden inom dessa. Kodningen och tematiseringen är däremot helt induktivt utfört, den färgas däremot av de teman som funnits i frågebatteriet. Min misstanke om att intervjupersonerna skulle vara svåra att intervjua eftersom de är vana vid det gjorde att mina frågor blev konkreta

för att undvika så kallade politikersvar, vilket innebär att intervjupersonen inte svarar på din fråga utan på vad personen själv vill få fram. En kritik mot mig själv är att jag ställer ledande frågor, tex du var tidigare x vad tog du med dig från den tjänsten. Personerna hade kanske inte gjort den kopplingen själv, så därför är det viktigt att lyssna till hela berättelsen för att bedöma svaret.

Det är bra att ha en induktiv ansats i intervjusituationer och inte vara säker på att olika teman ska uppstå (Bryman 2011). Jag har inspirerats av Madestam (2009) som i sin doktorsavhandling använder sig av abduktiva frågor, vilka hängs upp på en viss teoretisk förförståelse eftersom det blir enklare att tematisera materialet (Madestam 2009:23).

### 4.3 Tematiseringen och kodning

I presentationen av intervjumaterialet ville jag utifrån det otroligt detaljrika materialet göra en rättvis återgivning. Jag valde ut så många teman som jag kunde hitta och valde sedan ut dem som jag ansåg vara mest intressant ur ett teoretiskt perspektiv och från tidigare forskning. Jag valde därför bort ledarnas resonemang om vilken typ av socialt förändringsarbete som organisationen bör ägna sig åt och externa händelser som påverkat ledarna under sitt uppdrag. Bryman (2002) menar att kodningen bör upplevas som mättad när inga fler kategorier uppstår i materialet. De teman som jag valt ut var en central del av alla intervjuer. Dessa teman hittades induktivt och har därefter analyserats med hjälp av det teoretiska ramverket (Braun & Clarke 2006).

### 4.4 Analysmetod

Utifrån de teman som jag hittat i intervjuerna har jag analyserat dem utifrån teorier om institutionell logik med teoretiska begrepp som organisatoriska kentaureer och boundary crossing. Dessa teman är uppdelade i vilka egenskaper och kompetenser ledaren upplevde att organisationen efterfrågade, vilka ledarskapsidéer som ledaren tog med sig och hur beskrivs krocka eller passa in i

organisationens styrningslogik. För att urskilja sektorernas logik kommer jag själv att dela in värden, handlingar, idéer, modeller och trossystem efter det jag vet om styrning inom näringslivet, den statliga sfären och den civila. Begrepp som organisatoriska kentaureer och boundary crossing kommer främst att diskutera i resultatet, för perspektiv på hur individer påverkar organisationen och tvärtom. Genom att använda tidigare forskning och speciellt Wijkströms, Malmborgs och Åkerbloms forskning på ledarskap inom civilsamhället, kan skillnader och likheter diskuteras.

Som analysmetod har jag valt innehållsanalys eftersom min avsikt både varit att få en helhetsbild av intervjuerna samtidigt som jag velat koka ned helhetsbilden till det mest meningsfulla innehållet utifrån tidigare forskning och teoretiska förståelse (Krippendorf 2004). I analysen vill jag hitta beskrivningar av spänningsförhållanden/krockar samt berättelser av framgångar som synliggör intervjupersonens ledarskapsidéer. Jag har också letat efter deras beskrivningar av sin roll, det vill säga beskrivningar om rättigheter och skyldigheter, om mandatet, egenskaper och kompetenser kopplat till deras position, vilket ofta återkommer i materialet. Lewis använder ett liknande tillvägagångssätt för att studera boundary crossers, som en studie av konstruktioner av identitet i berättelser om vardagliga arbetsuppgifter (Lewis 2008). Eftersom teorier kring institutionell logik utgår i från hur språk, motiv och trossystem vävs in i våra berättelser (Alford & Friedland, 1985: 432) så är innehållsanalys ett bra sätt att spåra hur dessa logiker framträder i materialet. De kan också utgå från handlingar som att organisera tid och rum, som kan hittas i beskrivningar av specifika beslut eller viljeriktningar (Thornton and Ocasio 2008 i Santos & Pacho 2013:6).

Kritik mot innehållsanalys är att det är ett vagt analysverktyg och enbart beskriver innehållet i materialet (Bryman 2011: 528). Att välja diskursanalys hade gett mig större möjligheter att kritiskt granska diskurser, men samtidigt begränsat mig till att leta efter diskurser, vilket inte är mitt syfte. Narrativ analys hade passat väl in som analysverktyg men denna metod hade krävt analys av mer sammanhängande textstycken än intervjupersonernas svar på mina frågor. Genom

att beskriva analysarbetet och de begrepp jag använt blir metoden förhoppningsvis mindre vag.

Ett annat sätt att spåra logiker är genom att leta efter mönster i intervjuerna (Reay & Jones 2015). Jag har valt att så lite som möjligt pussla ihop enstaka spår eller delar av materialet eftersom det ger mycket utrymme till egen tolkning. I många fall har intervjupersoner använt samma begrepp som i mina egna teman, vilket gör att tolkningsutrymmet minskar.

Eftersom dessa personer arbetat och haft/har ansvar för organisationen som helhet blandas berättelser om relationer med styrelse, medlemmar och tjänstemän med idéer för den ekonomiska verksamheten och den ideella. Beskrivningar av intervjupersonernas problem är inte tänkt att förklara *vad* som är problemet med styrelsen eller ekonomistyrningen utan snarare *hur* problemet beskrivs och hur ledarskapet framträder. Empirin är inte representativt utifrån bra eller dåliga upplevelser av organisationen, eftersom de positiva upplevelserna inte blir lika intressanta.

## 5 Teoretiska ingångar

Teorierna som används i denna uppsats ryms alla inom fältet organisationsteori. Institutionell logik, organisatorisk kentaur och boundary crossing-teorin berör alla mötet mellan människan och organisationen. De används här för att diskutera möjligheten att förändra normer, strukturer och handlingsmönster inom organisationer, och vad som händer när dessa krockar. De används också för att förstå hur konstruktioner av ledarskap kan förstås som sammanhängande system. Teorierna bygger på en idé om människan som institutionell varelse, som begreppet organisatoriska kentaur där vår yrkespersonlighet består av hälften människa och hälften organisation (Ahrne 1994). De hjälper oss också förstå vilka faktorer som begränsar och möjliggör förändring för ledare inom en organisation.

### 5.1 Institutionell logik

Institutionell logik är ett begrepp som myntades av Alford och Friedland 1985 och har sedan dess använts frekvent av forskare som försöker förstå den civila sektorns organisationer. Thornton and Ocasio (2008) definierar begreppet som:

*”ett socialt konstruerat, historiskt mönster och materiella praktiker som inkluderar antaganden, värderingar och tro som genom individer och organisationer ger mening till deras dagliga aktiviteter. Som att organisera tid och rum och reproducera deras liv och erfarenheter”* (egen översättning). (Thornton & Ocasio 2008:101)

Institutionell logik kan enklare förstås som ett system av handlingar knutna till språk, motiv och tro. Dessa kallas normativa system, trossystem eller action



systems (aktivitetssystem eg. övers.), men med ungefär samma innebörd, (Alford & Friedland, 1985: 432). Inom dessa system finns ett begränsat antal lösningar, tekniker och verktyg som man kan använda i sitt uppdrag (Thornton & Ocasio, 2008). Genom att avvika från den invanda logiken genom beslut eller handlingar kan krockar och motsättningar uppstå inom gruppen (medlemmar, anställda). Att använda sig av dessa system ger däremot personen legitimitet (Ingram & Clay 2000). Ett begrepp som jag tänker använda är aktivitetssystem (ett sammanhängande sätt att agera/arbota). Vilket i sin definition skiljer sig från enskilda handlingar som har ett slut och en början. Dessa system upprepas om och om igen och blir därför normskapande (Engström 1990). Till och med det rationella tänkandet inom organisationer formas av den rådande logiken. Organisationerna i sig är inte heller isolerade från varandra med egna rationaliteter utan medlemmar i ett större socialt sammanhang (Scott 1995).

Institutioner måste däremot hela tiden anpassas och förändras för att inte gå under, vilket gör att systemen måste förändras successivt. Byråkratin kan då ofta vara ett hinder för denna process (Orban 1996:41). Individens agerande påverkas inte helt av institutionen i sig, utan detta beror på hur personen väljer att använda sina kunskaper kring normer och hur man förhåller sig till konsekvenser (ibid)

Institutionell logik är svårt att använda som analysverktyg eftersom det är svårt att definiera och avgränsa (Gehman et al 2016:2). Det kan däremot användas för att se hur individens egen agenda (intresse) ideologier krockar eller fastnar i den kontext som individen befinner sig i (Scott et al 2000). Vilken angränsar både till boundary crossing och organisatoriska kentaurer (jmf. Lewis och Ahrne).

### 5.1.1 Parallella logiker

Teorier om institutionell logik utgår ofta från att bara en dominant logik kan vara den vinnande. Dunn och Jones studie (2010) visar att olika logiker kan finnas parallellt inom en organisation, speciellt där olika professioner samverkar. Logikerna skär genom organisationen, vilket ger möjligheten att olika delar av

organisationen kan drivas av olika målsättningar. Även om organisationen huvudsakligen färgas av en av logikerna kan de olika delarna arbeta parallellt. Det kan leda till krockar inom de olika delarna av verksamheten men också inom organisationen som helhet och mot intressenterna. De som verkar inom organisationerna måste hela tiden förhålla sig och väga intressen mellan dessa logiker. Organisationerna balanserar också mellan att vara motståndare till att välkomna nya logiker (Kvarnström 2016:28-29).

### 5.1.2 Logikernas kärna

Det är organisationernas inneboende syfte eller kärna som ger upphov till dess logik och dess rörelse därefter (Friedland & Alford 1991). Kärnan kan kallas institutionella faktorer vilket formar och definierar hur en organisation arbetar efter dess intressen. Till exempel att aktörer i företag arbetar för profit, myndigheter arbetar för större budgetar, politiska partier arbetar för röster och inom universitetsvärlden, publikationer (Scott 1995:39). Wijkström och Åkerblom menar att den stora skiljelinjen inom civilsamhället är kampen mellan New Public Management (NPM) och civilsamhällets logik. Även det statliga inflytandet inom civilsamhället är en version av NPM (Wijkström & Åkerblom 2002). Wijkström använder begreppet mjukare särarter vilket bygger på att värdegrunden styr verksamheten snarare än resultatstyrning. Då får verksamhet kosta mer än i privata eller offentliga verksamheter (2010). Wijkström menar att det pågår en ideologisk kamp om civilsamhällets organisationer. Om en utmanande ideologi vinner kan den byta ut den förlorande sidans beslut, handlingar och riktlinjer. Vilket i det sista steget leder till en annan output för organisationen (Lundström och Wijkström 2002).

## 5.2 Organisatorisk kentaur

För att förstå ledare eller ledarskap behöver man också förstå organisationerna som de verkar inom. Varje organisation har sina egna strukturer och logiker som byggts upp av de värderingar och ideologier som den vilar på. Strukturen eller/och problem och problemlösning påverkas till största del av tradition, ideologi och tröghet, och på andra sidan medveten planering (Donahue 1992:19). Nya ledare som kommer in i organisationer med vilja att förändra och påverka riktningen på organisationen slåss alltså mot rigida strukturer som upprätthålls av anställda, tidigare beslut och dokument och utomståendes idéer om hur de bör arbeta. Ledarna blir alltså tvungna att arbeta efter de strukturer som finns samtidigt som de arbetar mot nya visioner. Ledare har därför aldrig möjlighet att helt driva en egen agenda (Ahrne 1994). Göran Ahrnes beskrivning av ett dubbelt engagemang där både den egna agendan och att vara lojal mot de interna målsättningarna påverkar arbetet definierar begreppet, *organisatorisk kentaur*. Vår yrkespersonlighet består av hälften människa och hälften organisation (Ahrne 1994: 28). Inte alla ledarskapsforskare har en så institutionell syn på ledarskap. Yukl (1998) som skrivit en av de mest tongivande böckerna inom ledarskap studerar både förståelsen för personliga drag och det institutionellt handlingsutrymmet i samverkan och som separata perspektiv. Ledares personligheter kan sannolikt få stor inverkan på organisationens utveckling som snarare är kopplat till personlighetsdrag än idéer (Yukl 1998). Detta perspektiv tänker jag inte fördjupa mig då det blir för många trådar att dra i.

Intressant för denna studie är att se hur mycket ledarna begränsas av organisationernas strukturer i sin vilja att nå sina målsättningar eller förverkliga sina idéer. Viss ledarforskning har både haft en historia av att övervärdera ledarnas maktutrymme samtidigt som kritiska ledarstudier tänkt att motståndet mot dessa minskar handlingsutrymmet, då det snarare egentligen stärker ledardiskurserna (Sennett 1980)

### 5.3 Att korsa gränser

Genom att välja intervjupersoner som inte spenderat hela sin karriär inom civilsamhället har jag hoppats på en större chans att kunna skilja organisationen från personen. Boundary crossers som bytt bransch har en unik position att förstå och jämföra upplevelser mellan dessa. Det kan ge värdefull information och insikter över likheter och skillnader och relationer emellan sektorerna (Lewis 2012:572). Att vara boundary crosser bygger på idén om samhällets tre sektorer. Sektorerna kan också ses som metaforer för olika idésystem som främst existerar i vårt huvud men blir verklighet genom handling. Det finns också materiella skillnader i lagar och regler som separerar dem åt. Traditionellt har organisationsgränser bestått av hierarki, funktioner och geografi men håller idag på att allt mer handla om identitet, gemensamma målsättningar och politisk identifikation. (Ashkenas (red.) 2002). Wijkström (2012) pratar om ett kontrakt där både formella och icke formella åtaganden mellan sektorerna påverkar sektorernas förhållanden till varandra. Boundary crossers visar på den legitimitet och trovärdighet som bygger upp sektorerna genom deras erfarenheter (Hegger et al. 2012). Hur vet man när någon är en boundary crosser. Ett sätt är att utifrån bedöma personen utveckling av yrkeskarriär. Ett annat sätt är att spåra narrativ ur sättet de beskriver sin karriär och rörelse mellan sektorer. Lewis (2008b).

Lewis hittar två olika kategorier av anställda inom civilsamhället. Där den ena är trogna till ideologin och kan inte tänka sig att arbeta någon annanstans än inom den civila sektorn. Det finns också dem som främst styrs efter en specifik fråga, till exempel barns rättigheter eller sexuellt våld. Dessa personer bryr sig mindre om var de arbetar med dessa, men de väljer arbete efter var de kan arbeta effektivast. Lewis menar att personer från andra sektorer ofta upplever personer i den ideella sektorn som naiva och opraktiska (Lewis 2008). Tjänstemän som bytt sektor och arbetat med samma frågor som tidigare upplever ibland svårigheter att lyckas i sitt arbete eftersom de ibland inte förstod eller gillade sättet som den nya organisationen arbetade på (Lewis 2008:568).

Vissa personer väljer att arbeta inom civilsamhället eftersom de har en tro på dess grundläggande värderingar som omtanke, social jämlikhet, och politisk solidaritet. När gränser suddas ut och tjänstemän upplever organisationen blir allt mer kommersiell kan de tappa tron på de värderingar som gett deras arbete mening (2008:163).

Men det finns också fog för att ifrågasätta om det är dessa gränser som har störst förklaringsvärde för att förstå dynamiken i samhället. Både Lewis och Wijkström menar att kontraktet/gränserna håller på att omförhandlas och sektorerna allt mer smälter in i varandra vilket också, betyder att gränserna blir suddigare. Gränsernas tydlighet är ett intressant perspektiv att ta med som analysverktyg. De mentala gränserna kan förklaras med teorier som institutionell logik.

## 6 Empiri och analys

Alla intervjupersoner berättade om sitt engagemang i humanitära frågor, och drivkraften att göra gott i samhället som orsaker till varför de valt att arbeta inom dessa organisationer. De berättar också om sin bakgrund, ledarskapsidéer och de behov som de sett hos organisationen. Skillnader i dessa berättelser framträder i intervjumaterialet, men samtidigt vissa tydliga likheter.

### 6.1 Att vara tuff eller lyhörd - personliga egenskaper

Ett intervjutema var beskrivningar av bakgrund, egenskaper och kompetenser som lett fram till anställningen/ förtroendeuppdraget. Det finns två motsägelsefulla egenskapstyper som framträder i materialet, att kunna skapa god stämning, och att inte vara rädd för att skapa dålig stämning, till exempel att ta tuffa beslut. Intervjupersonerna med bakgrund inom myndighet och näringsliv framhäver egenskaper, som att kunna ”få saker att hända”, vara tuff, skapa resultat och ökad effektivitet i verksamheten. Dessa egenskaper kopplar intervjupersonerna tydligt till deras tidigare tjänster. Att det fanns en offentlig bild av intervjupersonernas personliga egenskaper och kompetenser framkommer i intervjuerna då de redan var mer eller mindre offentliga personer innan tillträddandet. I analysen försöker jag också se hur egenskaperna knyts till beskrivningen om vad tjänsten/uppdraget innebär och hur dessa beskrivningar kan ses som en del av ett sammanhängande trossystem. En medvetenhet från organisationens sida att rekrytera personer med kompetenser och egenskaper kopplade till andra sektorer är också intressant. Flera av intervjupersonerna börjar sitt svar med, ”*de ville nog ha...*” om organisationens intentioner för deras anställning/förtroendeuppdrag.

Elisabeth Dahlin beskriver att hennes personliga egenskaper är tydligt kopplade till egenskaper som är viktiga som myndighetschef. Hon beskriver sig som en *förändrare* som inte är rädd för att ta tuffa beslut och som en byråkrat som gillar att skapa ordning och reda. Hon beskriver också att dessa var egenskaper som Rädda Barnen efterfrågade vid hennes tillträdande bland annat för att organisationen var inne i en omorganisation.

Anders Danielsson som arbetat inom statliga myndigheter i hela sitt yrkesliv framhäver liknande egenskaper som Dahlin. Han beskriver sig som en strukturmänniska som drev hårt på ordning och reda.

Att vara byråkrat ses som något positivt i en förändringsprocess, som någon som är offensiv och drivande men också bra på att skapa ordning. Danielsson tar också med sig egenskaper från sin tid inom polisen och SÄPO.

*”Jag- tror du att din polisbakgrund på något sätt spelade roll?” Anders Danielsson”- Ja det är klart, att skapa ordning och reda, styra och ställa och att vara offensiv och proaktiv.”*

De personliga egenskaperna som Danielsson och Dahlin lyfte fram liknade varandra och var tydligt kopplat till tidigare myndighetsuppdrag. Där bilden av myndigheters arbetssätt präglas hårt av tydliga byråkratiska strukturer, där målet är att skapa så smidiga och effektiva vägar som det bara går mellan målsättning, beslut och implementering. Marianne Nivert framhäver under intervjun hennes bakgrund som chef inom näringslivet, vilket hon också varit under flera decennier. Hennes egenskaper som ledare är tätt kopplat till dessa uppdrag som att vara tuff och våga ta beslut som kan innebära stora förändringar. Under intervjun är det dock tydligt att Niverts erfarenheter av att exempelvis leda försäljningen av Telia från statligt verk till aktiebolag gör att hon själv inte upplever förändring inom Rädda Barnen som något särskilt problematiskt eller svårt. Nivert beskriver hur de andra i ledningen förmodligen förväntade sig att hon skulle vara tuff. Ett av de första beslut hon tog som ordförande var att be personer som vanligen satt med på

styrelsemötet men som inte var ledamöter att lämna mötet. Hon beskriver det som ett tufft beslut vilket hon menade uppskattades av styrelseledamöterna, men inte nödvändigtvis av dem som fick lämna rummet.

*”//.- de hade ju hört talas om att jag kunde vara tuff, men det här var ju...//”-*

Nivert hade en bild av att hon rekryterats för att hon var en person som kunde ta tuffa beslut för att skapa ordning och resultat. I citatet kan vi se att hon till och med överträffade de förväntningar som fanns på henne som en tuff företagsledare. Charlotte Petri Gornitzka lyfter främst sin erfarenhet från att arbeta som konsult inom näringslivet främst kopplat till sina personliga egenskaper som hon tagit med sig in i organisationerna. Hennes upplevelse var att både Röda Korset och Rädda Barnen (hon har arbetat i båda organisationerna) kunde få ett tydligare fokus och resultat av sitt arbete av att ta in management-modeller från näringslivet. Det fanns en otydlighet i tjänstemännen i riksorganisationens arbete för organisationens mål.

*- Vad är ett bra jobb? på vilket sätt hänger mitt dagliga jobb ihop med de här insatserna?”*

Att föra in nya tankemodeller såg Petri-Gornitzka som en kompetens i sitt ledarskap.

Tidigare ordföranden för Röda Korset, Anders Milton och Bengt Westerberg skiljer sig i detta sammanhang över vilka kompetenser som de lyfter fram. Det är snarare egenskaper som syftar till att hålla ihop organisationen och skapa god stämning. Milton beskriver hur tidigare ordförandeuppdrag inneburit att leda organisationen genom att få folk att arbeta tillsammans. Han framhäver i det sambandet vikten av att skapa god stämning, vilket han ser som en personlig egenskap. Bland annat att hålla tal ser han som en kompetens. Bengt Westerberg beskriver sina erfarenheter ungefär på samma sätt som Milton.

*”- Så är ju ledaren roll ganska viktig för att skapa god stämning och kunna hålla lite extra långa tal och liknande uppgifter. Det är klart att det spelar roll*



*med alla de här mötena lokalt och att resa, fånga upp stämningar spelar också stor roll.” – Bengt Westerberg*

I Westerberg och Miltons berättelser kan vi se att de knyter sina personliga egenskaper till ett uppdrag som syftar till att hålla ihop organisationen. Det är också tydligt att de talar om medlemsorganisationen i första hand, vilket inte är så märkligt eftersom de haft ordförandeuppdrag. Att skapa god stämning kan ses som en motsats till att vara tuff och orädd, i kontexten att göra impopulära beslut bland medlemmar eller personal.

## **Analys**

Det är intressant att fråga sig varför det är viktigt att vara orädd och tuff. Det ses som en beskrivning av en positionering inför det uppdrag som intervjupersonerna upplever att de ska genomföra. Det kan ses som en stridsposition där ledaren vet att dennes idéer kommer att möta motstånd inom organisationen. Vi ser två typer här, där Anders Milton och Bengt Westerbergs kompetenser snarast påminner om det horisontella ledarskapet som Wijkström och Malmborg menar dominerar civilsamhället (2005). Det är tydligt i berättelserna att både det mjuka ledarskapet och det tuffa upplevs som efterfrågade av organisationen av intervjupersonen. De personliga egenskaperna är i berättelserna knutna till deras tidigare yrken, vilken genom institutionell logik kan ses som ett sammanhängande trossystem (Thornon & Occasio), där kopplingen till statlig tjänsteman eller näringslivsrepresentant är att vara tuff, orädd och strukturerad, och kopplingen till att varit politiker och ordföranden inom facket ses som knutet till att skapa god stämning. De personliga egenskaperna som beskrivs som att vara strukturerad och tuff kan ses som värdeskapande och är tydligare kopplat till egenskaper som kännetecknar det professionella ledarskapet och förändringsiver. De mjukare egenskaperna som att skapa god stämning är tydligare kopplat till traditionella ledarskapsdrag inom civilsamhället. Positioneringen att skapa god stämning i relation till att ha örat mot marken kan snarare ses som inställning till att beslut ska göras med

konsensus för att motverka motsättningar. Min analys är att ordförande och generalsekreteraren (förutom Nivert) framstår som en *good cop/ bad cop*, där generalsekreteraren tar tuffa beslut och ordföranden kommunicerar ut dem i medlemsorganisationen. Detta kan kopplas till att riksorganisationen försöker påverka medlemsorganisationen att förankra besluten från riks bland medlemmarna. I Wijkström och Malmborgs forskning om ledartyper inom civilsamhället, kommer de fram till att makt är ett problematiskt fenomen. Det auktoritära ledarskapet förekommer endast i krissituationer och i normala fall är ledarskapet en gemensam aktivitet (2005). Endast Westerberg och Milton beskriver ledaregenskaper som syftar till ett medlemsstyrt ledarskap. De andra syftar snarare till att kunna ställa sig emot intressen och ta beslut som är impopulära. Boundary crossing perspektivet blir också ytterst tydligt där egenskaper som är kopplade till ledaruppdrag inom andra sektorer förs in i organisationen. I narrativen upplevs däremot ingen krock utan snarare beskrivningar av ett välkomnande vilket jag tolkar som en önskan om förändring från organisationen.

### 6.1.2 Att skapa resultat

I flera av intervjupersonernas beskrivningar av sina kompetenser återkommer förmågan att skapa ordning och effektivitet och därmed resultat, både kopplat till beskrivningar av myndighetserfarenhet men också till näringslivet. Beskrivningar kring att anpassa verksamheten till de externa intressenterna, *kunderna* är något både Petri Gornitzka och Nivert pratar om, vilket både kan ses som målgruppen men också finansiärerna. Inom näringslivet är det kundens önskemål som styr snarare än medlemmarnas idéer som inom civilsamhället. Marianne Nivert som arbetat inom näringslivet hela sitt yrkesliv, tar tydliga intryck från denna sektor. Hon beskriver också sin förmåga att kunna skapa resultat som hennes viktigaste

egenskaper. Det var också egenskaper som hon tog med sig in i hennes arbete för Rädda Barnen.

*” - Jag hade hel tiden blivit känd för att förbättra resultaten, inte bara de ekonomiska, utan även sådana resultat som hade att göra med kundnytta, lägre leveranstider, lägre felavhjälpningstider och allt sånt som är viktigt för kunden. Det uppmärksammades då och då i media. Samt att jag hade lyckats med att förbättra verksamheten och att det verkligen var märkbart. ”*

I intervjun med Marianne Niverts framkommer det att hennes bakgrund hjälpte henne i arbetet som ordförande. Bland annat i arbetet att leda styrelsen, *”att få hyfs på styrelsearbetet”* som hon uttrycker det, vilket bland annat handlade om att förbättra den ekonomiska redovisningen, där hon ställde krav på ett systematiskt redovisningsarbete som influerats från näringslivet.

Charlotte Petri Gornitzka, beskrev också sin bakgrund inom näringslivet som en viktig källa för de verktyg och kompetenser som hon menade behövdes inom den ideella sektorn.

*”- Det vi hade hållit på med under hela 90-talet, att bygga team, management och kunden i centrum”*

Kompetenserna ses som att bygga team, vara manager, och skapa organisation utifrån kunden. Petri Gornitzka upplevde att tjänstemännen saknade tydliga målsättningar och teamkänsla vilket skapade ett arbetsklimat som inte var bra för förändringsarbete. Ett ökat inflytande av att arbeta i team med större mål och resultat-tänkande skulle ge dem bättre riktning i deras arbete och bättre koppling till fältet dvs verksamheterna.

Inom myndighetsvärlden menar Dahlin att det finns bra arbetssätt som underlättar samarbete och tydliga strukturer för att skapa effektivitet och att få saker att hända, hon lyfter vanan att samverka med andra aktörer för att skapa resultat som en av hennes kompetenser. Detta var också arbetssätt som hon tog

med sig in i Rädda Barnen. Milton och Westerbergs beskrivningar av kompetenser ligger i de egenskaper som beskrivs i tidigare rubriken, vilket är kopplat till att vara bra på att skapa sammanhållning och kommunicera med medlemmarna.

## **Analys**

Genom dessa beskrivningar framkommer en bild av hur det går till när gränser mellan sektorerna förflyttas, vilket bland annat Wijkström sett i sin forskning av civilsamhället (2012). De idéer och kompetenser som ledarna tar med sig in är alltså en del av gränsförflyttningen som består av att nya logiker kommer in och förändrar både organisationernas verksamhet och struktur. I flera av beskrivningarna kan vi se att ledare tagit med sig språket från tidigare sektorer in till organisationen som kund och management vilket tyder på en organisatorisk lojalitet med tidigare sektor snarare än nuvarande (jmf Ahrnes organisatoriska kentaur). Att vissa begrepp som struktur, effektivitet, ordning och reda kan också ses som ett sorts manuskript, där verklighetsbilder reproduceras genom våra tankefigurer (Berger & Luckmanns 1967). Egenskaper och kompetenser är sammanlänkade, vilket kan ses som ett trossystem som leder till ett aktivitetssystem, där idéer om värderingar och handling vävs ihop. Myndighetstänket som snarare fokuserade på process än output skiljer sig från näringslivet. Outputen, alltså kvalitén av arbetet ses som centralt på ett annat sätt än i myndigheter (Scott 1995:39). Detta hänger ihop med de olika logiker som styr de olika sektorerna, där man i myndigheter ska implementera beslut som kommer från demokratiskt fattade mål, som nya lagar och bestämmelser på effektivast sätt. I näringslivet är produktens kvalitet och kundnöjdhet i centrum (ibid). Kompetenserna som intervjupersonerna med bakgrund inom myndigheter och näringsliv är tydligt kopplat till det professionella ledarskapet och det ökade kravet på att redovisa resultat för intressenter (Pope, Isely & Asamo-Tutu 2009). Intervjupersonerna ser helt klart att deras tidigare erfarenheter från andra sektorer som positivt. Intervjupersonerna beskriver att den ideella sektorn skulle utvecklas

av att ta intryck av nya styrningslogiker. I jämförelse med boundary crossing-perspektivet där klivet över sektorerna kräver att personer till viss del anpassar sig till den nya logiken (Lewis 2008) är det antagligen annorlunda för ledare som har större möjligheter till påverkan. Det ses här som att ledarna upplever det som möjligt att ta med sig sina ledarskapsidéer in i den nya sektorn även om den drivs av andra logiker vilket kan kopplas till teorin om möjligheter att arbeta med parallella logiker (Dunn och Jones 2010). Detta kan också kopplas till ordförandeuppdraget vs. Generalsekreteraruppdraget, där Niverts ledarskapsbeskrivningar snarare liknar generalsekreterarna. Att ledarna tagit betydande intryck från sina tidigare ofta betydelsefulla samhällspositioner och att dessa positioner också blivit en stark del av deras identitet påverkar troligen att både ledaren och organisationen förväntar sig att ledaren tar med sig denna identitet in i organisationen. När valberedningen ringer till Marianne Nivert är det troligtvis i samförstånd att det är f.d Telia- Vdn Marianne Nivert som tar plats i organisationen.

## 6.2 Rollfördelningen - lika ledare arbetar bäst

Att vara generalsekreterare och ordförande är två olika uppdrag där den ena väljs av riksmötet och den andra anställs av styrelsen. För att förstå ledarskapsuppdragen är det bra med en förståelse av maktfördelningen. Uppdragen kräver att de hittar sina roller och kommer överens och leder organisationen i samma riktning, vilket flera av intervjupersonerna framhäver. Westerberg berättar om hur det politiska ledarskapet och ledarskapet inom civilsamhället liknar varandra. Westerberg beskriver den gemensamma styrningen som oproblematisk och tydligt fördelad.

*”- Han hade ansvar för organisationen och jag hade ansvar för beslut,*

*riktlinjer och opinionsbildning. Vi delade på ansvaret att företräda organisationen utåt och det var aldrig några problem”.* - Bengt Westerberg om fördelningen mellan rollen som ordförande med generalsekreteraren Christer Zettergren.

Där ser vi en tydlig uppdelning mellan det idébaserade, som organisationens inriktning, beslut och hur de skulle driva frågor och riksorganisationen och dess personal och resurser. Westerberg menar också att det finns stora likheter mellan att vara ordförande i CSOs och att vara partiledare. Danielsson hade ett annat synsätt på hur en generalsekreterare och ordförande skulle fördela arbetet. Han tyckte att styrelsen hade makt över frågor som borde ligga på generalsekreteraren, som att ta fram verksamhetsplanen för organisationen. Han jämförde med sin nuvarande tjänst som landshövding och tidigare chefstjänster, där han haft större beslutanderätt. Han jämförde också med det internationella arbetet inom Röda Korset. Danielsson blev förvånad över att ordföranden var heltidsanställd och hade ett eget kontor på kansliet. Han menade att det hade varit bättre för en tydligare beslutsprocess om ordföranden enbart haft ansvar för att leda styrelsearbetet och mellan dessa möten skulle generalsekreteraren leda organisationen. Han menar att det blir ett otydligt ledarskap och risk för dubbelkommando om det är två ledare på plats. Han hade själv tagit upp den diskussionen med ledningen. Här kan vi se en beskrivning av att vara två chefer som delar på ledarskapet, denna typ av rollfördelning finns inte på samma sätt inom myndigheter som Danielsson varit van vid.

Nivert reflekterar över att hon nog tolkade ordförande-uppdraget annorlunda än vad tidigare ordföranden gjort. Hon beskriver sig som mer operativ, eftersom hon själv drev vissa förändringar som ökad ekonomisk styrning men hon drev också vissa sakfrågor som manlig omskärelse. Hon berättar att hon nog inte var någon drömdörande, vilket tyder på att hon både hade andra uppfattningar i frågor om organisationens styrning än vissa andra i ledningen, men också för att hon var tuff och tog beslut efter vad hon ansåg var bäst för organisationen även

om det skapade motsättningar. Hon lyfter också att hon saknade näringslivslogiken i organisationen och upplevde sig som ensam med den logiken.

I Dahlins fall har det fungerat och fungerar mycket bra. Bland annat på grund av att alla har haft samma bakgrund.

*”- Vi har nog jobbat ungefär på samma sätt, som jag sa båda två kommer ju från statlig verksamhet. Jag tror att den arbetsfördelningen, vad gör en förtroendevald och vad gör en heltidsanställd, den har varit så självklar, men jag tycker att det har fungerat bra med bägge två” - Elisabeth Dahlin*

Petri Gornitzka berättar om sin syn på uppdelningen mellan ordförande och generalsekreterare och behovet av en ny typ av roll för generalsekreteraren. Annika Åhnberg som var ordförande när Petri Gornitzka tillträdde som generalsekreterare för Rädda Barnen var inställd på att förändra organisationen genom en ny generalsekreterare. Petri Gornitzka menar att Åhnberg ville ha en manager istället för en aktivist som kunde förvalta resurserna, personalen och organisationens rykte på ett bättre sätt. Petri Gornitzka beskriver det som att Åhnberg som tog in henne som generalsekreterare upplevde att det fanns ett behov för en ny roll. Ordföranden ville en manager som kunde skapa en mer resultatstyrd och effektivare organisation för att förvalta organisationens resurser till skillnad från att anställa aktivister, alltså personer som själva drivs av frågorna.

## **Analys**

För att förstå ledarskapet inom organisationen är det också nödvändigt att förstå hur ledarna tolkar vad som ingår i uppdragen. Det är en stor skillnad att vara ordförande i en organisation där rollen går ut på att leda styrelsen som Danielsson menade borde vara fallet, och en organisation där man är en del i det operativa arbetet som Nivert använder rollen. Genom intervjupersonernas berättelser är det tydligt att det finns utrymme att tolka uppdraget olika. Både Dahlin och Westerberg känner igen sig i den rollfördelning som de är vana vid från tidigare uppdrag och menar också att arbetssättet är väl fungerande. Danielsson och Nivert

beskriver att rollfördelningen är annorlunda än vad de är vana vid, vilket skapar diskussioner kring maktfördelning. Petri Gornitzka upplever snarare att den roll som hon själv förespråkar också är en modell som ordföranden vill införa, vilket ger möjligheter till nya arbetssätt. För att få ledningsarbetet att fungera väl är det alltså viktigt att både ordföranden och generalsekreteraren har samma styrningslogik för att de ska uppleva en lyckad rollfördelning. Här blir boundary crossing perspektivet tydligt. Det dubbla ledarskapet skiljer sig från ledarskapet och maktutrymmet inom näringslivet och myndigheter vilket i vissa fall innebär nya förhandlingar om gränserna för uppdraget. Genom Dahlins beskrivning av hur hon samarbetat väl med sina ordförande på grund av deras myndighetsbakgrund är en beskrivning av att lika ledare arbetar bäst. Westerberg som inte upplever att civilsamhällets logik skiljer sig så mycket från det politiska upplever också en smärtfri rollfördelning. Den institutionella logiken ses också flytta med intervjupersonerna in i organisationen utan att anpassas till den nya styrningen. I de fall arbetssättet känns igen från tidigare uppdrag går det smidigt och rollen accepteras. I de fall det blir en krock mellan ledarskapslogiker uppstår en diskussion kring rollfördelningen som Danielsson är ett exempel på. Nivert upplever att hon kan inta en roll efter sin tidigare ledarskapslogik men att det inte gör henne till någon drömförande.

### 6.3 Att leda och att ledas

Det svåraste i ledaruppdraget är att styra och bli styrd av medlemsorganisationen. Medlemmarna ska styra organisationen men har bara mandat vart fjärde eller vart annat år, däremellan är det styrelsen som förvaltar deras förtroende. Att medlemmarna styr organisationen är utgångspunkten i deras uppdrag, men att det också finns en omvänd styrning där riksorganisationen påverkar medlemsorganisationen. Hur ser då denna balansakt av styrning till, hur går ledarnas ledarskapsidéer ihop med medlemsstyrningen?

Dahlin menar att det inte går att ha denna typ av jobb om man inte respekterar medlemsrörelsen. En intervjufråga handlade om organisationens



största maktmedel, hon svarade då att det är verksamhetsinriktningen, alltså det som medlemmarna beslutar om på stämman. Hon beskriver verksamhetsinriktningen som organisationens *ledstjärna*. Dahlin menar att valet av styrelsen är det viktigaste för CSOs för att tolka medlemmarnas uppdrag åt dem och riksorganisationen. Dahlins beskrivning av styrelsen vikt, tyder på att den påverkar utfallet av verksamhetsinriktningen mycket.

Petri Gornitzka diskuterar hur man förhåller sig till medlemmarna och ser det som en balansakt där man hela tiden måste förhålla sig till olika intressen. Hon kallar det för intressesfärer, vilka består av medarbetare, styrelser och förtroendevalda ute i landet. För att vara en bra ledare måste man också känna sig själv för att kunna förhålla sig till alla intressenter.

*”Är man för snabb och för resultatinriktad går det sällan bra, men vice versa då blir inget gjort.”*

Det gäller också att förhålla sig till förändring och resultat på ena sidan och att lyssna in intressenternas röster hela tiden. Hon beskriver det som att hon hela tiden befinner sig mitt emellan intressena - en balansakt.

Hon berättar också om svårigheter att ta tillvara medlemsorganisationens intressen. Petri Gornitzka beskriver att medlemsorganisationerna har ett kunskapsglapp i förhållande till riksorganisationen, hon menar att riksorganisationen behöver ge service i form av kunskap för att underlätta deras styrning av organisationen. De hade inte kunskap om hur mycket pengar och andra resurser riksorganisationen förvaltade.

*” - Men när de stora medlemsmötena skulle hållas så kanske vi inte hade förberett ordentliga omvärldsanalyser, eller tagit våra lokalorganisationer på allvar. De hade fått leva sitt eget liv. De visste ju väldigt lite om hur mycket pengar vi förvaltade, och det kändes lite som att ägarna inte behandlades av styrelse och ledning som ägare, utan att de fick leva två olika liv. ”*

Westerberg var den intervjuperson som i sin intervju främst framhöll vikten av kontakten med medlemmarna. Han pekar på att ledarskapet i Röda Korset var

svårare än inom politiken där han varit verksam på grund av att den styrs av frivilliga vilka bestämmer över sitt eget arbete. Han pratar om sin roll och hur det var hans uppgift att kommunicera deras arbete och förankra det i verksamheten.

*”- Min uppgift var ju väldigt mycket att åka runt i Rödakorslandet och prata om de här verksamheterna och berätta varför vi håller på med det här, och varför satsar vi på de här sakerna. Jag tycker nog att jag vann förståelse för det.”*

Han beskriver sina resor runt i landet som ett sätt att känna av stämningen, och ett sätt för medlemmar att påverka riksorganisationen. Det var viktigt för honom att medlemmarna var nöjda med det arbete som ledningen gjorde, vilket han upplevde att de var. Westerbergs ordförandeskap präglades mycket av den omorganisation som gjorts ett par år tidigare och inte riktigt fallit väl ut i organisationen. Han beskriver svårigheten att hålla kontakt med alla 1000 föreningar, även om han försökte besöka så många som möjligt varje år. Men den formella makten fanns vid riksstämmorna. Han beskriver det som att makten bestod av att ta ut riktlinjer för organisationen. Under Westerbergs tid som ordförande flyttades stämmorna från vart tredje till vart fjärde år inspirerat av idrottsförbundet där Westerberg också var ordförande. Han beskriver att det var för mycket formalia på stämmorna och för lite tid till diskussion. Istället infördes verksamhetsmöten där det var mer fokus på diskussion istället för formella beslut.

Danielsson som var generalsekreterare för Röda Korset upplevde också utmaningar med att hålla ihop organisationen.

*” ..!/- det finns ingen krisberedningsförmåga. En spretig organisation med 900 kretsar där varje är sina egna juridiska personer. Här i Göteborg finns säkert 50 kretsar att hålla ihop. Hur ska det gå till?” - Anders Danielsson*

Danielsson tog självmant upp kritik mot att riksmötet bara hölls vart fjärde år till ledningen. Han menade att det försvårade förändringsarbete och gjorde organisationen oflexibel. Han refererar till kriget i Syrien för att beskriva hur

mycket omvärlden hinner förändras på fyra år. Så om organisationen ska ha något mandat bör de hållas mycket tätare. Han ser stämmans uppgift som att ta ut de långsiktiga strategiska inriktningarna. Danielsson tycker antingen man ska ta bort beslutandemakt från riksmötet eller ta beslut oftare genom tätare riksmöten. Han menar att förändringsarbetet både mot målgrupperna men också inom organisationen går för långsamt i denna takt. Medlemsorganisationens verksamhet är också för otydlig menar Danielsson. Kombinationen av att ha för långsamma beslutsgångar och väldigt många lokal-föreningar leder till en spretig organisation som håller på med 1000 saker.

*”- Lära människor att cykla håller Röda Korset på med, det är ju väldigt svårt att gå emot. Det blir väldigt lätt konfrontation när man säger det till dem. Är inte det viktigt? Jo det är viktigt men det är inte det viktigaste, det får andra göra, vi ska inte göra det”.*

Anders Danielsson om att stadsmissionen har ett tydligare uppdrag och en återberättelse av diskussionen med Röda Korsets lokalavdelningar om deras verksamhet. I motsats till att göra 1000 saker så argumenterade bland andra Anders Danielsson på att satsa på det viktigaste. Att organisationernas syfte och verksamheter är eller har varit otydliga är något som går igen i alla intervjuer. Denna otydlighet gällde både organisationsstrukturer, målsättningar, syfte och verksamheter. Argumenten för att bli tydligare var både för att lyckas kommunicera organisationens arbete till existerande - och möjliga finansiärer men också för att organisationen skulle bli effektivare och få bättre resultat mot målgruppen.

## Analys

Petri Gornitzka pekar på något som framkommer även i andras beskrivningar, att medlemsrörelsen lever sitt eget liv. Riksorganisationen behöver på olika sätt hitta former för att fånga upp deras intressen. Att leda en organisation som beslutar om riktning och innehåll vart annat eller vart fjärde år kräver också andra former för att ta tillvara deras intressen, men hur dessa former påverkar på riksorganisationens ledning är mer oklart. Medlemsorganisationen ses både som en agent som ska påverka och påverkas, det här är som en Petri Gornitzka menar en balansakt. När Dahlin lyfter att det är viktigt med en väl fungerande styrelse tolkar jag det som att hon menar att det är viktigt att medlemmarna väljer bra representanter som kan föra deras talan, men också ta bra beslut. Att medlemsstyret är en ledstjärna tolkar jag som att det är en riktning, men att arbetet dit är ledningens ansvar. Här kan vi se tecken på hur parallella logiker kan uppstå genom distansen och brist på kontaktytor som också kan ses i Dunn & Jones forskning (2010). Logikerna har inflytande över varandra som vi kan se när Westerberg beskriver behovet av att förankra och förklara ledningsbeslut i medlemsorganisationen. Här är intressant att koppla till Lundströms & Svedbergs indelning av organisationerna både som ”*Frivilligorganisation av anglo-saxisk typ*” och ”*Skandinavisk ickeprofessionell och demokratisk styrd organisation*”. Vilket ger dem drag både av att vara ideologiskt och professionellt styrda (1998). Den ideologiska styrningen kopplar de ledare som företräder det professionella ledarskapet som otydligt, vilket blir en effekt av folkrörelsens många företrädare. Westerberg och Miltons ledaridéer som snarare bygger på att uppmuntra det engagemang som finns representerar då den andra modellen.

Ledarna uttrycker den svårighet som finns i att hålla ihop och styra verksamheterna eftersom de spretar både i organisation och i verksamhet. Där kan man jämföra med Wijkström och Malmborgs uttryck om samhällets svåraste uppdrag (2005). Att styra organisationen mot specifika mål är svårt, speciellt medlemsorganisationen. Petri Gornitzkas beskrivning av ”två liv” är ett tydligt narrativ för den upplevelse som finns av olika logiker. Danielsson som försöker effektivisera organisationen får svårigheter med detta då riksmötet är vart fjärde

år. Westerberg var den ordförande som ledde förändringen från riksmöte vart tredje år till vart fjärde år vilket också visar på svårigheter med medlemsstyrning i praktiken.

Här kan vi se uttryck för den institutionella logikens sätt att organisera verksamhet i tid och rum (Thornton & Occasio 2008). Det finns också tydliga krockar mellan värden och trossystem. Det är ingen underdrift att organisationerna sysslar med 1000 saker, eftersom det i båda organisationerna är fullt möjligt för medlemmar att starta nya projekt. De intressanta är att det uppfattas som något negativt av vissa intervjupersoner. Att det finns många olika verksamheter visar också på ett engagemang hos medlemmarna. Medlemmarna som är ideella snarare än professionella drivs inte nödvändigtvis av en gemensam omvärldsanalys, eller konceptutveckling för verksamhet. Därför krockar ledarnas idéer om att ägna sig åt den verksamhet som de beslutat ska ge effektivast resultat för målgrupperna. I berättelserna om det professionella ledarskapet är det tydligt att det är resultatet för målgruppen som utgör dess centrala kärna. I bla. Wijkströms forskning menar han att det är ideologin som utgör denna kärna inom CSOs.

#### 6.4 Traditionalism och ineffektivitet

Alla intervjupersoner jämförde ledarskapet inom de sektorer eller organisationer som de tidigare verkat inom med sitt nya uppdrag. I möten den nya organisationen fanns berättelser om olika krockar av ledarskapslogiker som uppstod i mötet med olika delar av organisationen. Alla utom Westerberg, berättade om beslut som de tagit som krockat med organisationens beslutslogik. Att fatta beslut som syftade till att förändra verksamheten utifrån deras idéer upplevdes dock som olika svårt. Den stora krocken är mellan fokus på målgruppen och fokus på de ideella.

Milton berättar om försäljningen av Röda Korsets kursgård som ett möte mellan olika beslutslogiker. Han gjorde själv en ekonomisk bedömning av att stället gick med stor förlust på 4-6 miljoner kronor varje år och borde därför

säljas. Han tog upp detta på styrelsemötet med förslaget att den skulle säljas. Argumenten hänger i samtliga fall ihop med att stå till svars till donatorer och se till att så mycket som möjligt att pengarna går till målgrupperna. Milton argumenterade för försäljningen med att organisationens pengar skulle användas effektivt, men också med att allmänheten inte skulle gilla den här typen av verksamhet.

*”- Kommer det här ut i tidningarna då blir folk tokiga, med all respekt, vi kan inte göra på det här sättet.” - Anders Milton*

Förslaget mötte stort motstånd i styrelsen, även om han lyckades få igenom försäljningen. Han berättar om det som en historia som skapade mycket känslor inom organisationen. Ett av argumenten för att inte sälja gården ansåg Milton vara att det fanns mycket känslor kopplat till detta ställe.

*”- Det är många kärlekshistorier som uppstår på ett sånt där ställe. Så det var många positiva minnen förknippade med det”- Anders Milton*

Även Danielsson, Nivert och Petri Gornitzka beskriver konservatism och förändringsrädsla. Danielsson menar att det finns en känsla av att *”så har vi jobbat, så ska vi alltid jobba”*. Han menar att organisationen måste anpassa sig mycket bättre efter de behov som finns idag och inte bara fortsätta i gamla hjulspår, annars menar han att Röda Korset kommer att förlora sin relevans. Att fortsätta sin traditionella verksamhet kan ses som ett tecken att inte hänga med i tiden. Att behålla organisationens relevans både för att rekrytera nya medlemmar men också för att externa intressenters skull var ett argument. Danielsson tyckte att för mycket energi från organisationen gick åt till att bland annat second hand-verksamheten som han inte upplevde hade en tydlig koppling till organisationens målsättningar.

*” - jag var väldigt skeptisk till varför vi står och säljer kläder, jag skojade någon gång när vi var ute, varför har ni inte en pizzeria i stället, en Rödakorspizzeria, eller Rödakorsbilverkstad” – Anders Danielsson*

Citatet är skämtsamt men beskriver tydligt att organisationen inte bedriver den mest effektiva verksamheten för att uppnå deras målsättningar. Istället menar Danielsson att man bedriver verksamhet efter tradition, han ser gammal verksamhet i motsatts till ny och att även medlemmar borde hänga på det professionella tänkandet och överge verksamhet som inte direkt ligger i linje med den riktning som organisationen ska ta.

*”- Jag tänkte ju naturligtvis på kunderna eller nyttjarna, det blir man ju van vid när man arbetar inom näringslivet. Är det ingen kundnytta i det man gör då är det faktiskt ganska illa. Pengarna som investerare lägger in i verksamheten ska arbeta på ett bra sätt. Så jag tänkte delvis på Barnen naturligtvis och dels nyttjarna”- Marianne Nivert*

Nivert menar att fokus bör ligga på att donatorerna ska veta att deras pengar används på bästa sättet, på så sätt fortsätter samhället ge pengar till organisationen. Uttryck om att pengarna ska arbeta på ett bra sätt går igen, vilket kan ses i motsatts till att pengar kommer in i verksamheten och går till byråkrati eller ineffektiva insatser. Att arbeta mer resultatstyrt återkommer.

*//”om vi vill arbeta för alla barn i hela världen då kanske vi behöver öka ambitionen..//”- Charlotte Petri Gornitzka.*

Vi håller på att tappa vår relevans. Att utgå från de ideellas engagemang istället för målgruppens behov är något som fler upplevde som problematiskt även i riksorganisationen. Nivert berättar också att organisationens inte alltid tog hänsyn till målgruppen och att skapa tillräckligt bra resultat för dem. Hon såg inte organisationen som tillräckligt operativ, där det lades för lite fokus på direkt verksamhet och därför blev organisationen stelbent.

Petri Goritzka beskriver hur styrelsen inte var tillräckligt professionell utan satt ibland på egna frågor. Hon menar att deras ansvar låg främst i att vara managers. Hon menade att styrelsen ibland kännetecknades av att ledamöterna drev sina egna frågor istället för att tänka på verksamheten, att de var ideella. Detta tänkande ställs i motsatts till att styrelsen skulle ha en tydligare management-funktion där riktningen redan fastställts och styrelsen skulle se till att resurserna använts på ett effektivt sätt.

Westerberg däremot såg inte några problem med det arbetssätt som fanns.

” Jag kan inte säga att jag bidrog med att satsa några helt nya verksamheter utan vi försökte utveckla de vi hade. Vi försökte ta fram underlag som visade att det var bra verksamheter”.

Han såg snarare sin uppgift att hitta stöd för den verksamhet som fanns hos externa intressenter. I Westerbergs intervju kan man se detta som lojalitet till ideologin.

## **Analys**

Att intervjupersonerna har upplevt en kultur av *traditionalism och ineffektivitet* märks i materialet känns igen från Wijkströms och Malmborgs forskning på ledarskap inom CSOs (2010). Att fortsätta driva verksamhet trots ekonomisk förlust eller verksamhet som inte är direkt kopplat till målgruppen ses här ibland som ologiskt av ledare från andra sektorer. Detta stärker *boundary crossing*-teorin om att krockar uppstår mellan olika sektors arbetsätt (Lewis 2008). CSOs produktion av värden är svåra att mäta och bygger ofta på ideologiska värderingar (ibid). Krocken mellan institutionella logiker blir tydlig här eftersom intervjupersonen upplever att organisationens logik inte är samma som deras egna. Vissa ledare uttrycker att det är logiskt att flytta på resurser som används fel. Detta kan ses i motsättning som att resurserna är medlemmarnas engagemang och knutna till verksamheten som de är engagerade i. Att fatta beslut som kan bli impopulära kommer säkert med alla ledarskapspositioner, men att dessa krockar har samma typ av resonemang är intressant. I beskrivningarna är det bland annat



svårigheten att kommunicera organisationens syfte med allmänheten som gör att den nuvarande logiken upplevs som negativ, vilket också NGO-forskning stödjer. Att en ökad känslighet för allmänhetens åsikter skulle tvinga CSOs till krav på effektivitet och ökad transparens (Pope, Isely & Asamo-Tutu 2009). Men NGO-forskningen är lite mer cynisk och kopplar ofta denna kritik till möjligheten att samla in pengar eller bygga varumärke tex. (Chahaim & Prakash 2013:487). Intervjupersonerna är dock tydliga med att det också handlar om att använda de pengar som samlats in för att skapa resultat för målgruppen och inte som självändamål för organisationen. Samtliga personer utom Westerberg berättar om beslut som krävdes av effektiviseringskäl men som hade känslomässiga värden eller innebar konflikter. Wijkström och Åkerblom menar i sin forskning på ledarskap inom civilsamhället att det är problematiskt med makt och auktoritet (2002) och att det därför är svårt med radikala förändringar. I detta sammanhang kan inte ledarna upplevas ha speciellt mycket problem med auktoritet, däremot riskerar denna typ av beslut skapa motsättningar. Det är dock tydligt att intervjupersonerna är vana att fatta "tuffa beslut" i tidigare ledarpositioner som en naturlig del av chefskapet.

Att ta tuffa beslut som att avveckla verksamhet kan ses som en krock mellan olika tros-och värderingssystem, där den som tar beslutet utmanar rådande system. Idén om att det finns vinnande sidor, där de idésystem som vinner skapar en ny output, en ny typ av verksamhet (Donahue och Nye 2002). Att ledarna upplever sig ha ett tillräckligt starkt mandat för att genomföra impopulära förändringar kan tolkas som en upplevelse av en stark maktposition. Det är också tydligt att intervjupersonerna tar med sig tidigare arbetssätt in i organisationen, dessa visar på att nya aktivitetssystem kommer in i organisationen. Den spretiga styrningen som funnits innan vilket kan känneteckna CSOs fungerar inte för att föra in de värden som vissa intervjupersonerna lyfter fram. Så mycket pengar som möjligt ska ut till verksamheterna så en rädsla för att uppfattas som att man slösar med donatorernas pengar märks i intervjuerna. Besluten är alltså tuffa inåt men tros välkomnas av externa intressenter. Resonemangen visar att det finns en övertygelse om ledningsmodellens överlägsenhet för att ska resultat för

målgruppen. Det är intressant i jämförelsen om resultatet av CSOs arbete som mjukare särarter (se bla Wijkström 2010)

## 7 Resultat och diskussion

Min ingång i denna studie var att undersöka ledarskap inom civilsamhället utan några idéer om resultatet. Från frågeställningen är det tydligt att det finns två olika ledarskapsmodeller representerade i intervjuerna; Det professionella ledarskapet och det traditionella demokratiska ledarskapet inom CSOs. Efter intervjuerna blev det tydligt att det komplexa förhållandet som ledarna hade till medlemsorganisationerna och deras starka påverkan av sina tidigare yrken var mest överraskande och hur detta motsätter sig teorier om att vara en organisatorisk kentaur i sitt arbete, eller att behöva anpassa sig till nya institutionella logiker. Boundary crossing-perspektivet var också mer framträdande än vad jag kunnat föreställa mig.

### 7.1 Olika organisationer?

Rädda Barnen och Röda Korset är olika organisationer, men det är svårt att knyta intervjuerna till organisationernas specifika strukturer eller målsättningar. De flesta ledarskapsidéer upplever jag som relativt färdigkonstruerade och påverkas inte nämnvärt av organisationen som de tas in i. Ledarskapsidéerna hade annars kunnat knytas till beskrivningar av; så här gör vi i Röda Korset/Rädda Barnen. Men inga sådana narrativ kunde hittas. Narrativ som kan knytas till organisationsstrukturen finns däremot, där referenser till Röda Korsets många lokalavdelningar gör att svårigheten att leda i denna organisationsstruktur framstår som starkare.

Ahrnes organisatoriska kentaur som är hälften organisation och hälften egen agenda framträder mer som en lojalitet med tidigare arbetssätt än Röda Korsets eller Rädda Barnens. Där saknas rösten från organisationen som ett ”vi”

och den egna agendan framträder tydligast. Den institutionella logiken kan främst spåras till att ha hängt med från tidigare tjänster inom andra sektorer.

## 7.2 Inflytandet från andra sektorer

Det är tydligt att alla intervjupersoner tagit med sig tidigare värderings- och trossystem samt materiella praktiker från sitt yrkesliv inom andra sektorer. I beskrivningen, att ta med sig in, identifiera problem och hitta lösningar kan vi se att de nästan intakt tagit med sig de ledarskapsmodeller som de hade erfarenhet av och identifierat problem och tagit fram lösningar med samma modell. I beskrivningarna kan vi se att även ledarna upplevt krockar och problem i mötet med organisationens logik, med de har de också upplevt möjlighet att skapa förändring. Detta är intressant ur ett aktörsperspektiv om motstånd eller välkomnande av nya logiker. I teorin om institutionell logik är det ofta ur ett motsättningsperspektiv som detta studeras (se bla. Friedland & Alford i Lounsbury, Michael & Boxenbaum, Eva (red.) (2013)). I denna studie pekar det snarare på upplevelser av att organisationerna varit positiva till denna typ av förändring. Beskrivningar som *dom ville nog ha...*, pekar på att intervjupersonerna i dessa fall upplevt förändringen som välkommen. Även resonemangen kring varför de fick uppdraget är att deras egenskaper och kompetenser som är knutna till tidigare arbeten har varit önskvärda. Intervjuerna är många gånger historier om *succes stories* genom att ledarna fick igenom sina beslut även i de situationer som de mött motstånd och sett deras lösningar som en del av uppdraget. Beskrivningar av att vara tuff och ta tuffa beslut kan knytas till den krock som uppstår i beslut som baseras på ledarnas medhavda aktivitetssystem och den institutionella logiken inom organisationerna.

Det är intressant att se hur ledarna förhåller sig till de gränser som antas finnas mellan sektorerna. I flera intervjuer framkom en tydlig bild av hur ledarna hade en målsättning med att förändra dessa gränser genom att förändra organisationen mot en myndighetsstruktur eller näringslivsstruktur. Detta kan ses

som *transforming boundaries* snarare än *crossing boundaries*. I Westerbergs intervju var han ett exempel på att han inte försökte ändra på strukturer utan snarare anpassa sitt ledarskap till de existerande strukturerna. Han pekar dock på de stora likheter som finns mellan partiledaruppdraget och ordförandeuppdraget och de ledaridéer han hade följde samma logik som i det nya uppdraget.

### 7.3 Att korsa gränser som ledare

Boundary crossing-perspektivet har inte tidigare använts i ledarskapsforskning och visar i min studie att förutsättningarna för ledare som byter sektor skiljer sig från tidigare forskning på tjänstemän. I mitt material framkommer en tydlig bild av hur ledarna upplever att de blir rekryterade för att de gjort sig kända för inom sina tidigare ledarskapspositioner för olika egenskaper och kompetenser. Att rekrytera någon som gjort sig känd som handlingskraftig näringslivschef bör också betyda att organisationen inte förväntar sig att personen i fråga kastar hela den identiteten i sjön när den börjar sitt nya uppdrag. Organisationen förväntar sig vilket också ses i beskrivningarna att egenskaper och kompetenser som intervjupersonerna gjort sig kända för också används för att förändra organisationen. Detta kan ses som medvetna försök av ledningen i organisationen att närma sig andra sektors styrningslogik och därmed förflytta gränserna mellan sektorerna.

### 7.4 Två världar – parallella logiker

Beskrivningen av att organisationerna har två liv och på ett sätt existerar parallellt med varandra är intressant. Teorin om parallella logiker där två styrningssystem kan existera samtidigt blir bekräftad i några av intervjuerna. I de fall där medlemsorganisationen och riksorganisationen arbetar parallellt - har olika liv och när världarna möts uppstår ibland krockar mellan värderingar. Tankar kring att lokalavdelningarna får sköta sig själv ger en idé om att det inte borde vara så, att riksorganisationen borde kunna påverka dess verksamhet. Att vara ledare för en av

Sveriges största frivilligorganisationer innebär en stor utmaning, som ses svårare än att vara ledare för en myndighet eller företag. Det är svårt att förhålla sig till alla intressen och det är svårt att bli styrd av en medlemsorganisation som samlas vart annat eller fjärde år, samtidigt som man har ett ansvar till många intressenter. Som Petri Gornitzka säger, ”- *man måste känna sig själv.*” Den svåra uppgift som det innebär att vara ledare i dessa organisationer och balansera alla intressen framträder också tydligt. Det som inte framgår så tydligt i utdragen är såklart den sociala och ekonomiska utsatthet som de försöker bekämpa. Detta är naturligtvis en stark drivkraft att skapa resultat. Skyldigheten att som ledare för en mäktig organisation i form av kapital, kunskap och rykte använda detta på det mest effektiva sättet gör att ledarna känner en stor press att få resultat. Detta perspektiv ställs emot att resurser används till verksamhet som upplevs som resultatlös eller till och med främst till för medlemmarna själva.

## 7.5 Det professionella ledarskapet

Beskrivningarna om ett professionellt ledarskap där ledarnas uppdrag är att skapa resultat, sätta tuffa mål och skapa strukturer som underlättar implementering av beslut återkommer ofta. Bland de flesta intervjupersonerna fanns det idéer om någon slags strömlinjeformning av organisationerna, de hinder/trögheter som fanns i vägen ska tas bort eller göras om. Organisationsstrukturerna ska anpassas så att det bli enklare att mobilisera frivilliga. Dessa beskrivningar kan ses som beskrivningar av en rörelse. Ur teorin om institutionell logik kan idéer om rörelse/förändring hittas i organisationernas inneboende kärna (Friedland & Alford 1991). Krockarna som uppstår i mötet med organisationens invanda tankefigurer beror på olika syn på vad som är kärnan. I beskrivningarna framkommer en bild av en krock mellan kärnan som består av målgruppen och kärnan som består av traditionalism eller medlemmarnas eget engagemang.

## 7.6 En omöjlig professionalisering

Ledarnas problem som förblir olöst är medlemsstyrningen där förändringsarbetet måste gå genom medlemsorganisationen. Detta problem är också något som skiljer sig från ledarnas tidigare erfarenheter som inte behövt hantera detta dubbla ledarskap. Riksorganisationen och medlemsorganisationen är i sin natur åtskilda, de befinner sig inte på samma platser och har endast kontakt genom de forum som organisationen tillhandahåller. Till skillnad från andra lösningarna som enbart kräver förhandlingar med styrelse och ledningsgrupp så är medlemsorganisationen trögrörlig och spretig. Bland annat Petri Goritzka pekar på detta avståndet, vilket bland annat resulterat i att medlemsorganisationen inte har kunskap om vad riksorganisationen arbetar med. Men det är också en beskrivning av två olika logiker där riksorganisationen försöker använda de rätt stora medlen som de förfogar över för att skapa verksamhet som är så effektiv som möjligt för att hjälpa målgruppen. Lokalavdelningarna har inte de resurser och kunskap som krävs för att skapa den typen av professionell verksamhet. Lösningen som Dahlin och Petri Gornitzka föreslår är ett bättre arbete av riksorganisationen för att kunna påverka lokalavdelningarna att driva en bättre verksamhet. Danielssons lösning är både att avveckla ideell verksamhet som är ineffektiv men också att riksorganisationen tar fram egna koncept av ideell verksamhet som frivilliga kan rekryteras till. Westerberg och Milton pekar istället på vikten av att uppmuntra den verksamhet som redan finns. Alla intervjupersoner bidrar med tankar om hur de olika delarna kan komma närmare varandra och flödet av idéer kan fångas upp bättre åt båda riktningarna. Ett resonemang för en ökad professionalisering är de allt större resurser som organisationen förvaltar och det ökade ansvar som organisationen tar i välfärden. Det är tydligt att organisationerna och dess ledare försöker att navigera och växa i ett samhälle som allt mer påverkas av idéer om marknad och konkurrens, kunder och ägare. Även det ökade ansvaret inom välfärden leder till att ledarskapet allt mer professionaliserats ( Hultén & Wikström 2006).

Det finns också beskrivningar av hur organisationen inte har förstått vilken potential den har utifrån alla resurser och ställning som den har. En stark press att använda resurserna rätt kommer också från att organisationernas målgrupper har mycket akuta behov.

Argumenten för att bli mer ambitiösa och använda resurserna mer effektivt knyts till den upplevelse av det stora ansvar som organisationen har för att hjälpa sin målgrupp.

*..//”om vi vill arbeta för alla barn i hela världen då kanske vi behöver öka ambitionen..//*- Charlotte Petri Gornitzka. Att vilja växa och samtidigt skära ned på ineffektiv verksamhet är två intressanta beskrivningar. Egentligen handlar det snarare om en förflyttning av resurser och engagemang som önskas.

### 7.6.1 Arbeta för målgruppen

De intervjupersoner som tagit med sig idéer om professionalisering anser också att det är det bästa för målgruppen. Ett stort ansvar kommer med uppdraget som ledare för en frivilligorganisation och i intervjuerna märks också pressen att arbeta bättre för att motverka barnfattigdom och andra samhällsutmaningar. Det finns också en rädsla för att organisationen ska tappa sin relevans om de inte blir tydligare i sin verksamhetsidé. Denna rädsla bygger delvis på externa intressenters upplevelse av organisationen där konkurrensen med andra organisationer gör att donatorer väljer andra att donera till. Detta hänger ihop med teorin om professionalisering som en reaktion på omvärldsanalyser (Sauruger & Eberwein 2009:16). Det finns en tydlig känsla av att detta styrningssätt är framtiden och det traditionella sättet att styra organisationerna är dåtid. Detta ses i flera fall bara som en fråga om implementering och i andra fall en process som kommer att ta lång tid.



## 7.6.2 Konkurrenten

Ambitiösa målsättningar är förutom att vara till för målgruppen också till för att inte bli omsprungna av andra som lyckats bättre att förmedla deras verksamhetsidé. Den internationella NGO-forskningen har länge pekat på denna utveckling. Att en ökad känslighet för allmänhetens åsikter tvingar CSOs till krav på effektivitet och ökad transparens (Pope, Isely & Asamo-Tutu 2009). Organisationens existens bygger på dess ställning bland de konkurrerande organisationerna, vilket är en position som kan förflyttas snabbt. Att som ledare inte lyckas hålla positionen i racet mellan organisationer skulle innebära ett misslyckande. Mål och resultatstyrningen måste också bygga på en jämförelse mellan andra aktörer.

Det är kanske naturligt att jämföra sin verksamhet med andra som gör liknande saker, men här handlar det också om att behålla sin ställning mot beslutsfattare och donatorer.

## 8 Sammanfattning och framtida forskning

Det jag hoppas kommer fram i studien är insider-perspektivet av ledarskapet inom två svenska CSOs. Det intressanta är också idén om parallella logiker som i mitt material visat sig speciellt applicerbart på civilsamhället, eftersom det styrs både genom medlemmarna och genom de personer som leder verksamheten centralt. Ytterligare diskussioner kring parallella logiker kan göras med utgångspunkten om detta är något som påverkats av professionaliseringen eller har det alltid existerat på grund av geografisk distans och maktassymetrien mellan ledning och medlemmar? Tidigare forskning som pekar på mer professionella organisationer och management-modeller överensstämmer med min studie (se Wijkström & Åkerblom 2005). Organisationerna har också valt att rekrytera dessa ledare varav

flera haft en starka profiler inom det professionella ledarskapet. Detta krockar med de annars horisontella maktstrukturer som brukar känneteckna CSOs, vilket visar på att även organisationsledningarna influerats av de logiker som finns i den statliga sektorn och näringslivet. Hur detta sedan påverkar CSOs som röstbärare framgår inte i mina resultat, men om ledningen i allt större utsträckning förändrar organisationen mot resultatstyrning bör platsen för medlemmarna att påverka verksamheten minska så kallade undanträngningseffekter som Svedberg pratar om (Svedberg i Amnå (red.) 2005:42). Diskussionen om organisationen ansvar mot målgruppen vs. Medlemsstyrningen är alltid intressant. Om medlemmarna inte använder de gemensamma medlen på ett effektivt sätt för målgruppen, bör de inte påverkas i en annan riktning?

Sex intervjuer ger enbart en liten inblick i den värld av beslut, processer och relationer som ledarna inom dessa organisationer måste förhålla sig till. Vidare forskning kunde göra mer omfattande studier, med intervjuer på fler ledare inom samma organisationer kanske i jämförelse med dem som haft gjort karriär inom civilsamhället. Att intervjua fler ledare med samma bakgrund inom dessa organisationer hade gett en bättre förståelse för hur andra upplevt boundary crossing - momentet. Att renodla studier bara på ordföranden eller generalsekreterare hade gett större förståelse för hur ledarskapsidéer påverkas av rollen, vilket är en brist i denna studie. Vidare diskussioner kring varför ledarskapet inom CSOs har tagit denna riktning gör bland andra Wijkström och Åkerblom (2002), detta är en intressant fråga som bör fortsätta att ställas. Den andra världen, medlemsorganisationen bör också studeras ur detta perspektiv, vilka konsekvenser får ledarskapet på dem? Märker second hand-föreståndaren, eller barnrättighets-utbildaren av vem som är ledare överhuvudtaget eller fortsätter de sin verksamhet som vanligt?

# Referenser

Ashkenas, Ronald N. (red.) (2002). *The boundaryless organization: breaking the chains of organizational structure*. Rev. and updated ed. San Francisco, Calif.: Jossey-Bass

Ahrne, Göran (1994). *Social organizations: interaction inside, outside and between organizations*. London: Sage

Alford, Robert R. & Friedland, Roger (1985). *Powers of theory: capitalism, the state, and democracy*. Cambridge: Cambridge Univ. Pr.

Alvarez, Sonia E (2014). *Beyond NGOization?: reflections from Latin America. Theorizing NGOs : states, feminisms, and neoliberalism*. S. 285-300

Alvesson, Mats & Sveningsson, Stefan (red.) (2012). *Organisationer, ledning och processer*. 1. uppl. Lund: Studentlitteratur

Alvesson, Mats. & Spicer, A. (2012). *Critical leadership studies: The case for critical performativity*. *HumanRelations*, 65(3), 367-390. Doi:10.1177/0018726711430555.

Amná, Erik (red.) (2005). *Civilsamhället: några forskningsfrågor*. Stockholm: Riksbankens jubileumsfond i samarbete med Gidlund

Anheier, Helmut K. (2005). *Nonprofit organizations [Elektronisk resurs] : theory, management, policy*. London: Routledge

Anheier, Helmut K. (2000). *Managing non-profit organisations: Towards a new approach*. Civil Society Working Paper 1.

Bergström, Göran & Boréus, Kristina (red.) (2005). *Textens mening och makt: metodbok i samhällsvetenskaplig text- och diskursanalys*. 2., [omarb.] uppl. Lund: Studentlitteratur.

Braun, V. & Clarke, V. (2006). *Using thematic analysis in psychology*. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77-101. doi:10.1191/1478088706qp063oa

Bryman, Alan (1997) Kvantitet och kvalitet i samhällsvetenskaplig forskning. Studentlitteratur: Lund

Bryman, A. (2011). Samhällsvetenskapliga metoder. Stockholm: Liber

Butler, Richard J. & Wilson, David C. (1990). *Managing voluntary and non-profit organizations: strategy and structure*. London: Routledge

Byttner, Karl-Johan. (2010). Så gick af Donner-svindeln till. Resumé. Publicerad: 15 januari 2010

Dalen, Monica (2015). *Intervju som metod*. Johanneshov: MTM

Denscombe, Martyn (2014). *The good research guide: for small-scale social research projects*. 5th ed. Maidenhead, England: McGraw-Hill/Open University Press

Donahue, John D. & Nye, Joseph S. (red.) (2002). *Market-based governance : supply side, demand side, upside, and downside [Elektronisk resurs]*. Cambridge, Mass.: Brookings Institution Press

Djelic, Marie-Laure. & Sahlin-Andersson, Kerstin (red.) (2006). *Transnational Governance [Elektronisk resurs] : Institutional Dynamics of Regulation*. Cambridge: Cambridge University Press

Drucker, Peter Ferdinand (1990). *Managing the non-profit organization: practices and principles*. Oxford: Butterworth-Heinemann

Dunn, M.B. & Jones, C. (2010). *Institutional logics and institutional pluralism: the contestation of care and science logics in medical education, 1967-2005*. *Administrative Science Quarterly*, 55: 114–149.. Available from: 2018

Gehman, Joel, Lounsbury, Michael & Greenwood, Royston (red.) (2016[2017]). *How institutions matter! Part A [Elektronisk resurs]*. Bingley: Emerald Group Publishing Limited

Glynn, S. M. and Takahashi, T. (1998), Learning from analogy-enhanced science text. *J. Res. Sci. Teach.*, 35: 1129-1149. doi:10.1002/(SICI)1098-2736(199812)35:10<1129::AID-TEA5>3.0.CO;2-2

Greenwood, R., Oliver, C., Suddaby, R., Sahlin, K. (2008). *The SAGE Handbook of Organizational Institutionalism*. SAGE Publications Ltd, London.

Grevholm, B. (2003). Student teachers's conceptions of equalities and inequalities. Nordic Preconference to ICME 10. Växjö

Engeström, Yrjo, Engeström, Ritva, Kärkkänen, Märja (1995). *Polycontextuality and Boundary Crossing in Expert Cognition: Learning and Problem Solving in Complex Work Activities*.[https://doi.org/10.1016/0959-4752\(95\)00021-6](https://doi.org/10.1016/0959-4752(95)00021-6)

Flyvbjerg, Bent. (2003). *Fem missförstånd om fallstudieforskning*. Statsvetenskaplig tidskrift. [Vol 106 Nr 3 \(2003\)](#)

Friedland & Ahlford i Lounsbury, Michael & Boxenbaum, Eva (red.) (2013). *Institutional logics in action. Part A [Elektronisk resurs]*. 1st ed. Bingley, UK: Emerald

Harding, Tobias (2012) *Framtidens civilsamhälle –underlagsrapport till Framtidskommissionen*, Fritzes, Stockholm

Harrison, R.L.& Reilly, T.M. (2011).“*Mixed methods designs in marketing research*”, Qualitative Market Research: An International Journal, Vol. 14 No. 1, pp. 7-26.

Hasenfeld, Y & Gidron, B. (2005). *Understanding multi-purpose hybrid voluntary organizations: The contribution of theories on civil society, social movement and non-profit organizations*. Journal of Civil Society, 1, 97-112

Helms, Ludger. (2017). *When less is more: 'Negative resources' and the performance of presidents and prime ministers*. University of Innsbruck, Austria© The Author(s) 2017

Hertz, Rosanna & Imber, Jonathan B. (red.) (1995). *Studying elites using qualitative methods*. Thousand Oaks, Calif.: Sage

Hosking, Daniel.M & Hjorth, D. (2004). *Relational constructionism and entrepreneurship: some key notes*. In D. Hjorth & C. Steyaert (Eds.), *Narrative and discursive approaches in entrepreneurship* (pp. 255-268). Cheltenham: Edward Elgar

Hudson, Mike (1995), *Managing without profit – The Art of Managing Third-Sector Organisations*, Penguin Books Ltd, London.

Hultén, Pernilla & Wijkström, Filip (2006). *Särart och mervärde i den ideella sektorn: en studie av ledares syn på de idéburna organisationernas betydelse*. Stockholm: Socialstyrelse.

Ingram, Paul & Clay Karen (2000).*THE CHOICE WITHIN CONSTRAINTS - NEW*

*INSTITUTIONALISM AND IMPLICATIONS FOR SOCIOLOGY*. Annu. Rev. Sociol. 2000. 26:525–46 Copyright © 2000 by Annual Reviews. All rights reserved

Jonsson, Christer (1995). *Ledning i folkrörelseorganisationer: den interaktiva ledningslogiken*. Diss. Lund : Univ.

Krippendorff, Klaus (2004). *Content analysis: an introduction to its methodology*. 2. ed. Thousand Oaks, Calif.: Sage

Kvale, Steinar & Brinkmann, Svend (2009). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur

Kvarnström, Elin. (2016). *Institutionella samspel. Om möten mellan en kommersiell och en ideell logik*. Doctoral thesis / Företagsekonomiska institutionen, Uppsala universitet Uppsala: Doctoral thesis / Företagsekonomiska institutionen, Uppsala universitet. ISBN 978-91-506-2601-8

Lewis, D. (2008), "Crossing the boundaries between 'third sector' and state: life-work histories from Philippines Bangladesh and the UK", *Third World Quarterly*, Vol. 29 No. 1, pp. 125-42.

Lewis, David.(2012). *Across the little divide? Life histories of public and third sector "boundary crossers"*. *Journal of Organizational Ethnography*, Vol. 1 Issue: 2, pp.158-177

Lewis, David & Kanji, Nazneen (2009). *Non-Governmental Organizations and Development*. [Elektronisk resurs]. Hoboken: Taylor & Francis

Ludger, Helms. (2017). *Leadership and Public Administration*. 2017. Policy, Administration, and Bureaucracy. Online Publication Date: May 2017 DOI: 10.1093/acrefore/9780190228637.013.175

Lundström, Tommy & Svedberg, Lars (red.) (1998). *Social frivillighet*. Lund: FORSA

Nilsson, Rolf (2001). *Om Röda korset*. [Ny utg.] Stockholm: Svenska Röda korset

Orban, Pal (1996). Demokratiskt ledarskap: en institutionell analys [Elektronisk resurs]. *Sociologisk forskning*. 33:4, 36-56. Tillgänglig på Internet: <http://urn.kb.se/resolve?urn=urn:nbn:se:du-2596>

Pache, Anne-Claire & Santos, Filipe. (2015). *Embedded in Hybrid*

*Contexts: How Individuals in Organizations Respond to Competing Institutional Logics". In, Institutional Logics in Action, Part B. Published online: 09 Mar 2015; 3-35.*

Pope, J.A., Isely, E.S. & Asamoah-Tutu, F. (2009). *Developing a marketing strategy for nonprofit organizations: an exploratory study*. Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing, Volym 21, Nummer 2

Pratt, Michael G. and Foreman, Peter O. (2000). Classifying Managerial Responses to Multiple Organizational Identities. *The Academy of Management Review* .Vol. 25, No. 1 (Jan., 2000), pp. 18-42

Roy, Arundhati. (2014). *The NGO-ization of resistance*. Posted On 04 Sep 2014.

Rennstam, Jens & Wästerfors, David (2015). *Från stoff till studie: om analysarbete i kvalitativ forskning*. 1. uppl. Lund: Studentlitteratur

Saurugger, Sabine & Eberwein, Wolf-Dieter (2009). *Professionalization and Participation. NGOs and global participatory democracy? A Research Agenda*. International Political Science Convention, July 2009, Santiago di Chile, Jul 2009, Santiago di Chile, Chile

Sveningsson, Stefan & Alvesson, Mats (2003). *Managing managerial identities: organizational fragmentation, discourse and identity struggle*. Lund:

Seibel, Wolfgang & Anheier, Helmut K. (1990). Sociological and political science approaches to the third sector. *The third sector : comparative studies of nonprofit organizations*. S. 7-20

Sennett, Richard (1980). *Authority*. London: Secker & Warburg

Scott, W. Richard (1995). *Institutions and organizations*. Thousand Oaks, Calif.: Sage

Scott, W. Richard, Martin Ruef, Peter Mendel, and Carole Caronna. (2000). Institutional Change and Health Care Organizations: From Professional Dominance to Managed Care. Chicago: University of Chicago Press. (PDF) *Institutional Logics*. Available from: [https://www.researchgate.net/publication/235413160\\_Institutional\\_Logics](https://www.researchgate.net/publication/235413160_Institutional_Logics) [accessed Aug 13 2018].

Svedberg, Lars i Amnå red. (2005). Det civila samhället och välfärden - ideologiska önskedrömmar och sociala realiteter. *Civilsamhället : några forskningsfrågor*. S. 45-64

Svensk insamlingskontroll. 2017. Statistik. Hämtad från:  
<https://www.insamlingskontroll.se/sites/default/files/De%20st%C3%B6rsta%20organisationerna%202017%20totala%20g%C3%A5vor%20o%20bidrag.pdf>

Strömberg, M. Eriksson, A, Ahlstrom, L., Bergman, D. & Dellve, L. (2016).  
*The importance of Leadership for social capital among healthcare professionals.*

Thornton, Patricia H. & Ocasio, William (2008). Institutional logics. *The SAGE handbook of organizational institutionalism*. S. 99-129

Wallo, Andreas (2008). *The Leader as a Facilitator of Learning at Work [Elektronisk resurs] : A study of learning-oriented leadership in two industrial firms*. Diss. Linköping : Linköpings universitet, 2008  
Tillgänglig på Internet: <http://urn.kb.se/resolve?urn=urn:nbn:se:liu:diva-15554>

Willig, Carla (2008). *Introducing qualitative research in psychology: adventures in theory and method*. 2. ed. Buckingham: Open University Press

Wijkström, Filip (red.) (2012). *Civilsamhället i samhällskontraktet: en antologi om vad som står på spel*. 1. uppl. [Stockholm]: European Civil Society Press

Wijkström, Filip & Malmborg, Marianne af (2005). Mening & mångfald: ledning och organisering av idéburen verksamhet. *Civilsamhället : några forskningsfrågor / Erik Amnå (red)*. S. 74-100

Wijkström, Filip & Lundström, Tommy (2002). *Den ideella sektorn: organisationerna i det civila samhället*. Stockholm: Sober

Wijkström, Filip och Åkerblom, Cecilia. (2002). *Dolda arenor för (re)produktion av ett alternativt ledarskap? Föreställningar i texter om ledarskap i svenska folkrörelse*. Handelshögskolan i Stockholm. 1 maj, 2002

Wijkström, F & Reuter, M(2011). *Two Sides of the GovernanceCoin: the Missing Civil Society Link*, in Eynaud, Laville, and Young (eds.) *Governance and Democracy: Civil Society in a Changing World*. Routledge, New York  
(forthcoming)

Yukl, Gary A. (1998). *Leadership in organizations*. 4. ed Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall



Öberg, P-O. (2013). Är ett organiserat civilt samhälle bra för demokratin? I Bennich-Björkman, Li (red.) *Statsvetenskapens frågor*. Lund: Studentlitteratur.

## Interna dokument

Röda Korset. Stadgar antagna 2016.

Röda Korset. Årsredovisning 2017.

Röda Korset. Webbsida [www.recross.se](http://www.recross.se)- Om oss.

Rädda Barnen stadgar antagna 2014.

Rädda Barnens årsredovisning 2017.

Rädda Barnen. Webbsida [www.raddabarnen.se](http://www.raddabarnen.se)- Rädda Barnens Organisation.

# Bilaga 1

## Röda Korset

<b>Ordförande</b>			
<b>Namn</b>	<b>Period</b>	<b>Bakgrund</b>	<b>Kommentar</b>
Mats Bergom Larsson	1974-1981	Civilsamhället	
Börje Wallberg	1981-1987	Militären	
Gudrun Göransson	1987-1993	Civilsamhället-Röda Korset	
Christina Magnuson	1993-2002	Kungahuset	
<b>Anders Milton</b>	<b>2002-2005</b>	<b>Läkare, fackrörelsen</b>	<b>Vald till studien</b>
<b>Bengt Westerberg</b>	<b>2005-2011</b>	<b>Politiker</b>	<b>Vald till studien</b>
Eva von Oelreich	2011-2015	Bistånd	
Anna Carlstedt	2015-2016	Civilsamhället, forskare	
Katarina Struwe-Orleifson	(tillförordna) 2016 - maj 2017	-	Inte aktuell
Margareta Wahlström	2017- ff	Bistånd	

### Generalsekreterare

Anders Wijkman	1979-1988	Politiker	
Olof Karlander	1989-1990	Näringsliv	
Peter Nobel	1991-1994	Myndighetsperson	
Peter Örn	1994-2001	Politiker	
Christer Zettergren	2001-2010	Civilsamhället	
<b>Anders Danielsson</b>	<b>2016-2017</b>	<b>Myndighetsperson</b>	Vald
<i>Anna Ernestam</i>	<i>(tillförordnad) sep - dec 2017</i>		
<i>Ulrika Åhred Kågström</i>	<i>2010-2016</i>	civilsamhället/ offentlig sektor	
Martin Ärnlov	2018	Näringslivet	

## Rädda Barnen

<b>Ordförande</b>			
<b>Namn</b>	<b>Period</b>	<b>Bakgrund</b>	<b>Kommentar</b>
Karin Söder	1983-1995	Politiker	
Görel Thurdin	1995-2001	Politiker	
Annika Åhnberg	2001-2005	Politiker	
Marianne Nivert	2005-2008	Näringslivet	
Inger Ashing	2008-2016	Civilsamhället	
Veronica Palm	2016-2016	Politiker	
Lise Bergh	-2016	Civilsamhället	

<b>Generalsekreterare</b>			
<b>Namn</b>	<b>Period</b>	<b>Bakgrund</b>	<b>Kommentar</b>
Tomas Hammarberg	1986-1992	Civilsamhället	
Lennart Lindgren	1993-1998	Forskare/ biolog	
<b>Suzanne Askelöf</b>	<b>1997- 2001</b>	<b>Myndighetsperson</b>	Val 1 tackade nej
<b>Charlotte Petri Gornitzka</b>	<b>2003-2008</b>	<b>Näringslivet, kulturbranschen, studieförbund</b>	Val 2 tackade ja
Elisabeth Dahlin	2008-ff	Myndighetsperson	

# Bilaga 2

## **Intervjuguide till intervjuer med tidigare/nuvarande ledare för Rädda Barnen /Röda Korset**

### **Informera om:**

- Ingen anonymitet
- Hur kan intervjuerna användas
- Inspelning av intervjun
- Rätten att avböja att svara på frågor
- Försöka svara på frågorna som personen minns tiden som ordförande/GS
- Fokus på den svenska verksamheten

### **Bakgrund**

- Vad gjorde du tidigare (innan Rädda Barnen)? Beskriv din bakgrund.
- På vilka meriter tror främst att du blev påtänkt som GS?

### **Drivkrafter/idéer**

- Du kom från näringslivet kan du beskriva vad du tog med dig för idéer och erfarenheter in i uppdraget?
- Upplevde du att din bakgrund inom näringslivet gjorde det svårt för dig att komma in i vissa av organisationens verksamheter/arbetssätt? Fanns det fördelar med din bakgrund?
- Vilka var dina främsta drivkrafter att ta uppdraget?
- Hur skulle du beskriva de förhoppningar du hade för Röda Korsets möjlighet till påverkan på tex barnfattigdom eller annat arbete för social förändring?

## **Verksamheterna**

### **Rädda Barnen arbetar med professionell verksamhet, tex vård, utbildning och opinionsbildning/politisk påverkan, samt insamling av donationer/bidrag;**

- Vilka var de största behoven på satsningar/förändringar mm. som du såg hos organisationen efter att du tillträtt? (Inom den professionella verksamheten, opinionsbildning och arbetet med insamling.)
- Upplevde du att det var svårt att prioritera bland de ovanstående områdena?
- Hade du och övriga ledningen olika uppfattningar om vilka områden ni skulle prioritera/satsa på?

### **Förändringar**

- Genomförde organisationen några större förändringar under din tid som ordföranden?
- Vad var i så fall din roll i den processen?
- Upplevde du att ledningen lyssnade på dina förslag om hur organisationen skulle arbeta?
- Vilka förändringar (om de gjordes) välkomnades i organisationen och vilka var mindre populära av tex medlemmar/anställda?

### **Relationer med andra sektorer/organisationer**

- Tror du att det var enklare eller svårare för dig att kritisera den näringslivet när du själv kom därifrån?
- Vilket är organisationens viktigaste maktmedel enligt dig? Möten med nationella politiker, internationella sammanhang, öka organisationens kapacitet/storlek, medial tillgänglighet, mm?

### **Avslut**

- Hur sammanfattar du själv tiden på RB/RK, vad tog du med dig för lärdomar?

# Bilaga 3

## **Inbjudningsbrev till intervju, forskningsstudie**

Hej x, jag heter Sofia Hedman och jag genomför just nu en studie inom socialt arbete vid Lunds universitet med avsikten att intervjua ordföranden eller generalsekreterare för Röda Korset och Rädda Barnen. Du är utvald som en av tre före detta generalsekreterare/ordföranden. I studien kommer jag intervjua ordföranden och generalsekreterare för tidsperioden 2000 fram till idag. Syftet med studien är att fånga era röster om de utmaningar och framgångar som du upplevde under ditt ledarskap. Samt vad som varit de största drivkrafterna för ditt engagemang i organisationen. Mitt intresse är att analysera hur ditt ledarskap påverkat organisationens arbete.

Du har möjlighet att få tillgång till frågorna i förväg och diskutera studiens upplägg mer ingående. Dina svar kommer inte publiceras i helhet utan enbart i kortare citat eller medverka som analysmaterial. Du har möjlighet att läsa presentationen av intervjumaterialet innan publikation. Intervjuerna kommer inte att vara anonyma eftersom det inte är metodologiskt möjligt.

Intervjun tar ungefär en timme och jag har möjlighet att mötas i närheten av ditt arbete eller annan önskad plats.

Din medverkan skulle vara mycket värdefull och fylla en kunskapslucka kring ledarskap inom civilsamhället.

För ytterligare frågor kontakta mig på: [Sofia.i.m.hedman@gmail.com](mailto:Sofia.i.m.hedman@gmail.com) eller min handledare professor Håkan Johansson på: [hakan.johansson@soch.lu.se](mailto:hakan.johansson@soch.lu.se)

### **Med vänliga hälsningar**

Sofia Hedman

Masterprogrammet i socialt arbete

Lunds Universitet

Tel:+46702337696