

PEDK21: Kandidatuppsats, 15 hp

Seminariedatum: 2020-01-17

Politiskt obundet ledarskap

En fenomenologisk studie om ledarskap inom
politiska organisationer

Julia Ramhult

Handledare

Fredrik Sandberg



Abstract

Arbetets art:	Kandidatuppsats inom arbetslivspedagogik vid Sociologiska institutionen vid Lunds Universitet.
Sidantal:	34 sidor.
Titel:	Politiskt obundet ledarskap - en fenomenologisk studie om ledarskap inom politiska organisationer.
Författare:	Julia Ramhult
Handledare:	Fredrik Sandberg
Datum:	2020-01-10
Sammanfattning:	<p>Syftet med uppsatsen är att analysera ledares upplevelse av att vara ledare inom politiska organisationer på lokal nivå.</p> <p>Uppsatsen har tagit avstamp i den fenomenologiska metoden och datainsamlingen har skett genom fem intervjuer med ledare från politiska organisationer. I metodkapitlet redogörs bl.a. hur den fenomenologiska analysen av empirin gått till.</p> <p>Genom den empiriska analysen har tre huvudsakliga essenser av ledarskapet identifierats: <i>idéer som drivkraft för ledarskapet, vikten av att lyssna som ledare och känslan av ansvar gentemot partiets medlemmar</i>. Samtliga områden presenteras tillsammans med underkategorier i uppsatsens empiriska analysdel genom omskrivningar av empirin, följt av förklaringar av dessa.</p> <p>I det slutliga kapitlet presenteras den empiriska analysen tillsammans med befintliga teorier och definitioner av motivation och ledarskap. Detta sammanställs i en analys- och diskussionsdel där den empiriska analysen analyseras och diskuteras med hjälp av tidigare forskning.</p> <p>Avslutningsvis behandlas en slutsats följt av förslag till framtida forskning och fördjupning av studien.</p>
Nyckelord:	Politiskt ledarskap, ledarupplevelse, ledarmotivation.

Innehåll

1. Inledning	2
1.2 Syfte och frågeställningar	2
1.3 Bakgrund.....	3
1.3.1 Tidigare forskning	4
2. Metod	5
2.1 Metodologisk ansats	5
2.1.1 Kvalitativ ansats	5
2.1.2 Fenomenologi som strategi	5
2.2 Genomförande	7
2.2.1 Urval och avgränsning	7
2.2.2 Datainsamling	8
2.2.3 Bearbetning och analys av data	9
2.3 Kvalitet	12
2.3.1 Kvalitet i en kvalitativ studie	12
2.3.2 Trovärdighet	12
2.3.3 Etik	13
2.3.4 Litteratur- och artikelgenomgång	14
2.4 Metodreflektion	14
3. Teori	17
3.1 Ledarskap	17
3.1.1 Demokratiskt ledarskap	17
3.2 Motivation	20
3.2.1 Drivkraft för att jobba	20
3.2.2 Drivkraft för att leda	20
4. Empirisk analys	23
4.1 Idéer som drivkraft för ledarskapet	23
4.2 En lyssnande ledare	24
4.2.1 Att lyssna vid konflikt	25
4.2.2 Att lyssna för att inkludera	25
4.3 Ansvar gentemot partiets medlemmar	26
4.3.1 Ansvar att förankra	26
4.3.2 Ansvar att inkludera för att skapa delaktighet	27
5. Diskussion	29
5.1 Att motiveras av politik.....	29

5.2 Den demokratiska ledaren som lyssnar och inkluderar	30
5.3 Ansvar att som demokratiskt vald bedriva ett demokratiskt ledarskap	32
6. Avslutande reflektioner	34
6.1 Förslag till vidare forskning	34
Referenser	36
Bilaga	1

Förord

Nu är den klar! Uppsatsen som ska sammanfatta mina år av studier vid Lunds Universitet. Jag kan inte påstå att arbetet lyckats beskriva allt det jag lärt mig under mina år i Lund, men det ger förhoppningsvis en liten återspeglning av alla kunskap och erfarenheter jag erhållit. Framförallt hoppas jag att uppsatsen speglar mig och den jag blivit under dessa år. Tack Lund.

Först och främst vill jag rikta ett tack till de politiker som ställt upp för studien och delat med sig av sina tankar och upplevelser. Utan er - ingen uppsats!

Stort tack också till min handledare Fredrik Sandberg. Tack för alla goda råd och för dina lugnande ord när allting känts hopplöst och jobbigt under skrivprocessen.

Tack till mamma, pappa, Jonna, Alfred och Love för att ni alltid stöttat mig och trott på mig. Jag tror och hoppas att jag gjort er stolta.

Slutligen - tack Viktor. Du vet.

- *Julia*

Sjömarken, januari 2020

1. Inledning

Ledarskap som begrepp och som koncept är ett centralt tema inom organisationsutveckling och organisationsforskning. Ledarskap är ett väl beforskat område som lärs ut inom många utbildningar, men är även ett område som privata och offentliga organisationer och företag ständigt arbetar med som medel för ökad effektivitet och välmående arbetsplatser. Som förstått lämpar sig olika typer av ledarskap beroende på organisation och vilka det är som ska ledas. Som blivande personalvetare ligger ett stort fokus på hur ledare ska kunna utvecklas i sin roll och vilket typ av ledarskap som passar bäst för situationen. Som tidigare nämnt är en viktig aspekt för vilken typ av ledarskap som lämpar sig hur organisationen är utformad och uppbyggd, samt vilken kontext den befinner sig i. Ett sammanhang där ledarskapet inte alltid står i fokus inom organisations- och ledarskapsforskningen är ideella organisationer. En ideell organisation är en sammanslutning som förenas i ett mål och en strävan om att bedriva ideellt arbete där målet inte är ekonomisk vinning. Idrottsförbund, välgörenhetsorganisationer och kulturföreningar är bara några exempel på vad en ideell organisation kan bedriva för verksamhet. En annan form av ideell organisation är politiska partier - vilket denna uppsats ska komma att handla om (Nationalencyklopedin 2019).

Ledare inom politiska partier är ledare på en förhållandevis öppen plattform och har andra premisser än ett privat företag eller en offentlig organisation. Flertalet av partiernas representanter är folkvalda och partiernas syfte är att påverka och förvalta det som ägs av samhället tillsammans. Representanterna för dessa organisationer delar ett intresse för politik och samhällsfrågor men deras slutmål för samhället skiljer sig radikalt. I tiden vi lever i har ledarskapet inom politiska partier kommit att betyda allt mer och ledare inom politiska organisationer står allt oftare i fokus. Sedan slutet av 80-talet har den politiska ledarens roll fått allt större betydelse och hamnat allt mer i fokus (Berg & Jonsson 1991). I slutet av 90-talet begav sig Hillary Clinton ut på en landstäckande resa genom USA som hon kallade för The Listening Tour, där hon ville profilera sig som ledare och visa upp sitt ledarskap i offentlighetens ljus (Wolvin 2005). Under hösten 2019 tycks partiledarna för de svenska partierna stå under större bevakning än någonsin och ledare på etablerade svenska medier rapporterar frekvent om partiledarförtroende och olika opinionsundersökningar (Dagens Nyheter 2019). I ett land som Sverige med yttrandefrihet, hög rättssäkerhet och hög toleransnivå ryms det många åsikter och uppfattningar på den politiska skalan. Allt från djupt vänsterorienterad socialism, till socialkonservatism till ytterlighetens liberalism. Med det följer stora ideologiska och personliga skillnader mellan partiernas ledare och dess representanter. Vad de dock har gemensamt är att de valt att engagera sig i politiken och valt att ta ett ledaransvar. Det leder oss in på vad den här uppsatsen ämnar att beskriva, nämligen upplevelsen av att leda inom en politisk organisation på lokal nivå.

1.2 Syfte och frågeställningar

Syftet med uppsatsen är att analysera ledares upplevelse av att vara ledare inom politiska organisationer på lokal nivå. Till stöd finns följande frågeställningar:

- Vilka aspekter av ledarskapet i en politisk organisation upplever ledare som mest centrala?
- Vad motiverar ledare inom en politisk organisation?

1.3 Bakgrund

Ledarskap är en central del i studier om organisation och personalfrågor. Inom vissa kretsar görs det ofta en tydlig skillnad mellan begreppen *chef* och *ledare* (Alvesson & Sveningsson 2019). Som framtida personalvetare håller jag med om att det kan finnas en väsentlig skillnad och att en chef nödvändigtvis inte behöver besitta några ledaregenskaper, liksom en ledare inte behöver inneha en chefsposition. Trots det kommer detta inte tas i närmre beaktning i uppsatsen, begreppet ledare kommer användas för de politiker som innehar en ledande position i partierna och som officiellt representerar organisationerna. Det urval som gjorts för vilka som blivit tillfrågade att medverka i studien kommer presenteras närmre i metodkapitlet. Dock behöver läsaren ha med sig en av de avgränsningar som gjorts. En avgränsning som gjorts är valet att fokusera på ledarnas *upplevelse* av fenomenet. I början av studien övervägdes det att undersöka hur ledarskapet *ter sig* alternativt hur det absolut *är*. För att ett sådant syfte skulle uppfyllts på ett trovärdigt sätt hade intervjuer och undersökning med fler representanter från samma organisationer samt med aktiva medlemmar, vilka är de som ”upplever” ledarskapet, behövt genomföras. Därav gjordes avgränsningen till att fokusera på ledarens upplevelse. Intresset för ledarskap inom politiska partier har länge funnits hos mig och i samband med uppsatsskrivandet fick jag möjlighet att kombinera två intressen, intresset för politik och intresset för ledarskap, organisation och pedagogik. Att få möjligheten att titta närmare på ledarskap inom politiska organisationer och chansen att prata med representanter från partierna väcker ett stort engagemang hos mig som uppsatsskribent och ligger till grund för de val som gjorts i uppsatsen.

Innan vi går in mer i detalj på politiska partier bör vi börja med att reda ut ”paraplyorganisationsformen” vilket politiska organisationer står under - den ideella organisationen. En ideell organisation är en sammanslutning som delar samma värde och mål och där ekonomisk vinst inte är det främsta målet. Det som definierar en sådan organisation är värdegemenskap (Johansson 1999), vilket inom en politisk organisation utgår från samma ideologiska värderingar och liknande syn på hur samhället ska vara utformat. Ett parti är en sammanslutning som organiseras i vad som kan kallas för en ”organiserad opinion” (Nationalencyklopedin 2019). Berg och Jonsson (1991) liknar politiska organisationer vid folkrörelseorganisationer, som utgår från en ideologi som samlar och bärs upp av medlemmar. Politiska organisationer omgärdas ofta av konflikter sinsemellan, till stor del på grund av den politiska skalan. Även inom partier uppstår ofta konflikter då det är många åsikter och synsätt som vill vara med och forma politiken och organisationen (Johansson 1999). Alla partier skiljer sig stort både när det gäller storlek, historia och inflytande. De största och mest etablerade partierna inom svensk politik har sina rötter i sent 1800-tal och tidigt 1900-tal (Socialdemokraterna 2019; Moderaterna 2019) medan det nyaste partiet i Sveriges riksdag grundades för ca 30 år sedan (Nationalencyklopedin 2019). Sverige är indelat i 21 län och 290 kommuner. Beslutsfattandet inom alla kommuner sker genom kommunfullmäktige som består av folkvalda politiker. Kommunvalen i Sverige görs vart fjärde år i samband med val till riksdag och region- och landsting. Lokala politiska organisationer, eller politiska partier, är ideella organisationer som främst arbetar med att driva politik som rör lokala frågor så som utbildning, fritid och energiförsörjning. I Sveriges riksdag sitter det i dagsläget åtta partier representerade, men hur det ser ut i landets kommuner kan skilja sig från kommun till kommun och behöver inte nödvändigtvis spegla riksdagspartierna. I kommunen som är föremål för den här uppsatsen finns det tio partier representerade.

Alla partier har olika organisationsstrukturer. Vissa av partierna har ett eller flera kommunalråd eller oppositionsråd, beroende på om partiet är med i den styrande konstellationen eller om de sitter i opposition. Dessa råd är avlönade och arbetar med politik på heltid. I kommunfullmäktige och i nämnder sitter ofta fritidspolitiker som arbetar med politik i olika hög utsträckning. Vissa arbetar med det på heltid medan andra gör det vid sidan av annat arbete. Partierna har vid sidan av dessa folkvalda och beslutsfattande politiker en organisation bakom sig där strukturen skiljer sig. Vissa partier har heltidsanställda som arbetar med organisatoriska frågor, medan vissa har internt valda medlemmar som ansvarar för organisations- och medlemsfrågor. Vid sidan av dessa har alla partier medlemmar, dels stödmedlemmar vars enda syfte med medlemskapet är att stötta partiet, dels aktiva medlemmar som på sin fritid arbetar med kampanjer och aktiviteter för att främja partiets agenda och intressen.

1.3.1 Tidigare forskning

Vi kan alla konstatera att forskning om ledarskap är omfattande. Det politiska ledarskapet och teorier utifrån dessa är även det väl beforskat. Mycket av den tidigare forskning som finns på ämnet behandlar politiskt ledarskap inom offentlig sektor och vid regeringsbildning och regeringsarbete. Young (1991) söker förklara vilken roll ledarskapet spelar vid regeringsbildning och inom offentlig sektor och att det kan avgöra huruvida gruppbyggnaden blir lyckad eller ej. Även kartläggningar och analyser av specifika ledare förekommer i många studier. Som det nämndes i inledningen finns det bl.a. studier om Hillary Clinton och hennes "Listening Tour" under 90-talet. Nyare forskning riktar ljuset mot politiska ledare som opinionsbildare och hur deras närvaro på sociala medier, i synnerhet på plattformen Twitter (Park 2013), påverka ledarskapet.

Inom svenska studier och litteratur finns det viss forskning som handlar om ledarskap inom den offentliga sektorn, främst med fokus mot ministrar och ledare som representerar offentliga verksamheter. I en intervjustudie av Henning och Granholm (Holmberg & Henning 2003) tittar de på ledarskapet för förtroendevalda inom kommuner, med särskilt fokus på kommunstyrelseordföranden. Berg och Jonsson (1991) skriver om strategi inom politiska och offentliga organisationer och hur den demokratiska processen ofta står i konflikt med organisationens effektivitet. Bortsett från detta är forskningen av ledarens upplevelse av ledarskapet inom en kommun inte närmre beforskad.

2. Metod

I följande kapitel kommer den kvalitativa ansats som ligger till grund för arbetet att beskrivas, följt av en presentation av fenomenologin vilket är det analysverktyg som används vid bearbetning av empirin. Metodkapitlet kommer även innehålla en beskrivning av intervjun som metod för datainsamling, genomförande och tillvägagångssätt genom arbetet samt etiska och kvalitativa överväganden. Slutligen diskuteras valda ståndpunkter samt styrkor och svagheter med arbetet i en metoddiskussion.

2.1 Metodologisk ansats

Som grund för uppsatsen ligger den kvalitativa ansatsen. Den metodologiska strategin som använts genom hela arbetet är fenomenologi. Dessa beskrivs mer ingående härnäst.

2.1.1 Kvalitativ ansats

I uppsatsen används en kvalitativ metodansats. Den kvalitativa metoden som vi känner till den har sitt ursprung i 1960-talet. Den uppstod som en reaktion och kritik mot standardiseringen av den kvantitativa ansatsen som under en längre tid vuxit sig allt starkare (Flick 1998). Den kvantitativa ansatsen, vilken har sin grund i positivismen, har historiskt setts som den ”riktiga” studien av vetenskapliga fenomen och besitter på många sätt fortfarande en högre ställning än den kvalitativa (Trost 2010). Den kvantitativa ansatsens syn på kunskap grundar sig i tron om att kunskap är konstant och ett stabilt empiriskt underlag används för en objektiv analys (Lind 2019). I takt med att fler öppnat upp och förespråkade oliktankande inom forskning och fokus flyttats till att se metoden som ett medel, snarare än ett självändamål, har den kvalitativa forskningen fått en starkare ställning (Trost, 2010). Den kvalitativa ansatsen spänner över flera områden inom den samhällsvetenskapliga forskningen så som sociologi, organisationsforskning och psykologi (Flick 1998). Det finns en mängd definitioner av den kvalitativa ansatsen. Bryman (1988) beskriver kvalitativ forskning som studier av den sociala världen och försöket att beskriva och analysera det mänskliga beteendet på olika sätt. Flick menar att kvalitativ forskning är relevant vid försök till att förstå sociala relationer och vid undersökningar som ämnar se något ur flera olika perspektiv. Genom att utgå från lokala kontexter hjälper den kvalitativa undersökningen att analysera konkreta fall. Metoden används alltså för att fånga och tolka en människa eller grups upplevelse av ett visst fenomen eller av världen i stort. Därav blir den kvalitativa ansatsen en metod för tolkning. Även kunskapssynen är något som utmärker den kvalitativa metoden. Kunskap ses som något föränderligt och kontextbundet (Lind 2019). Den kvalitativa metod som ligger till grund för arbetet är fenomenologin, vilket kommer beskrivas härnäst.

2.1.2 Fenomenologi som strategi

Den metodologiska strategi som ligger till grund för arbetet är fenomenologi. För att skapa en förståelse för vad fenomenologin innebär och hur den används i det här arbetet behöver vi gå tillbaka till dess rötter. Till skillnad från många andra vetenskapliga perspektiv och metoder är fenomenologin inte specifikt en rörelse som vuxit fram över tid, utan kan härledas till en person - Edmund Husserl. Husserl (1859-1938) var en tysk-tjeckisk matematiker och filosof. Grundandet av fenomenologin som vetenskap väcktes ur Husserls frustration kring psykologernas och historikernas allt större inflytande över filosofin samt tillskrivandet av den subjektiva kunskapens allt mer stärkta roll gentemot den objektiva kunskapen. Husserl, som själv förespråkade en ”ren” vetenskap, blev därmed allt mer besatt av att finna ”das Wesen”, fenomenets *väsen*. Det var ur detta fenomenologin kom att uppstå. En viktig aspekt i Husserls fenomenologi är skillnaden

mellan fenomenets *existens* och *essens*. Detta grundas i filosofens uttryck ”alla principers princip” och syftar till att se till fenomenets natur. Det är alltså fenomenets *essens* som är det viktiga, försvinner detta försvinner även fenomenets *existens* (Bjurwill 1995).

Vad som definierar fenomenologin går att få olika svar på beroende på vem du frågar. Qutoshi (2018) beskriver att det saknas en allmän definition av begreppet, men att det i vart fall finns en filosofisk samstämmighet kring att *medvetandet* är en central del och då framförallt förståelsen för det subjektiva medvetandet. Han kopplar vidare detta till den metodologiska fenomenologin; ”Therefore, description of events as they appear as a method of knowing in phenomenology is fundamental because it is a matter of describing, not of explaining or analyzing.” (Qutoshi, 2018 s 2017). Vad Qutoshi menar är att fenomenologins syfte är att beskriva ett fenomen, snarare än att förklara eller analysera det. För att detta ska gå att göra är forskaren beroende av att kunna beskriva vad det är hen ser och vet, vilket gör att forskaren även måste vara medveten om sitt subjektiva medvetande. Detta går att koppla till Bjurwills (1995) beskrivning, även den baserad på Husserl, av att fenomenologin kan förstås genom att tänka sig en *sak*, men att denna *sak* omges av ett *sken*. Med det menar han att saker sällan är vad de ser ut att vara. Fenomenologens uppgift är därför att skingra skenet för att nå fram till *saken*, eller som Husserl skulle beskrivit det, *essensen*.

Den mest centrala aspekten inom Husserls fenomenologi är alltså sökandet efter essensen av ett fenomen, vilket görs genom att beskriva vad det är man ser snarare än att försöka förklara det. Den andra delen av stommen för metoden är medvetandets intentionality, det vill säga att medvetandet alltid är riktat mot någonting (Szklański 2019). Szklański beskriver i sitt kapitel i *Handbok i kvalitativ analys* (Fejes och Thornberg, 2019) att ytterligare två viktiga aspekter för fenomenologin som metod är att den har ett induktivt förhållningssätt och att det är förståelseinriktad. Med förståelseinriktad menas att det är en persons subjektiva upplevelse av ett fenomen som är intressant, inte den objektiva upplevelsen. Med ett induktivt förhållningssätt menas att kunskap hämtas utifrån och sen bearbetas, det är alltså empirin som styr och utgör grunden inom en fenomenologisk studie. För att nå essensen av fenomenet genom ett induktivt förhållningssätt måste forskaren använda sig av en viktig process: *epoche*. Epoche är grekiska och betyder att *avstå* eller att *hålla sig borta*. Att använda sig av epoche i processen för fenomenologin innebär att forskaren tittar på fenomenet utan tidigare erfarenheter och fördomar (Moustakas 1994). Genom att ta av sig alla glasögon som innehåller tidigare kunskap och erfarenheter om fenomenet, bortse från alla fördomar som kan tänkas finnas och tillåta transparens gentemot en själv, kan forskare enklare se vad det är som finns sedan innan och därmed se fenomenet med nya ögon.

Med tiden har det utvecklats fenomenologiska metoder med förhållningssätt och perspektiv till dessa. En av dem är den deskriptiva fenomenologiska metoden, som bl.a. förespråkas av Amadeo Giorgi och Clark Moustakas, vilken ligger till grund för detta arbete. Den deskriptiva metoden tar avstamp i Husserls fenomenologi och söker att beskriva den insamlade datan på ett restriktivt och återhållsamt sätt. Även här spelar epoche en viktig roll och blir ett verktyg för forskaren att förhålla sig till (Giorgi, Giorgi och Morley 2017). Mycket av den litteratur som finns på området om fenomenologisk metod angriper metoden med ett psykologiskt förhållningssätt. Giorgi, Giorgi och Morley (2017) menar att den filosofiska fenomenologiska forskningen skiljer sig från den psykologiska. Giorgi m.fl. beskriver dessa skillnader utifrån den psykologiska aspekten,

men dessa fungerar väl att tillämpa även i en sociologisk studie som förevarande. Den första skillnaden är att det empiriska materialet samlas in från andra snarare än att utgå från forskaren själv. I en filosofisk studie hade det i teorin varit möjligt att forskaren utgår från sina egna upplevelser och bygger sin studie kring det. Det hade inte varit möjligt i en psykologisk eller pedagogisk studie, då det varken varit trovärdigt eller etiskt försvarbart. Den andra skillnaden rör analysen av datan och hur forskaren ser på den. Inom filosofin används ett mer holistiskt angreppssätt för dataanalysen medan det inom psykologin används vad författarna kallar för "*scientific reduction*". Det vill säga att analysen fokuserar på att göra det komplexa fenomenet mer begripligt genom att bryta ner det till dess mest grundläggande delar. En mer holistisk analys hade tvingat forskaren att göra vissa antaganden och tolkningar som inte varit empiriskt förankrat. Den tredje skillnaden mellan fenomenologi som filosofi och samhällsvetenskaplig metod handlar om vilket resultat som går att utläsa. I ett samhällsvetenskapligt arbete med förankring i pedagogik och sociologi lämpar sig vissa frågeställningar och insamlingsmetoder bättre än andra. Det blir avgörande för vilka slutsatser som går att dra av arbetet.

2.2 Genomförande

Härnäst kommer en presentation av genomförandet. De urval och avgränsningar som gjorts kommer att presenteras följt av tillvägagångssätt för datainsamling. Slutligen beskrivs hur analysen gått till och en presentation av Giorgis deskriptiva fenomenologiska analysmodell som används vid analys av empirin återges.

2.2.1 Urval och avgränsning

Vid genomförandet av en kvalitativ studie behöver forskaren göra ett genomtänkt och kvalitativt urval. Att intervjua eller observera samtliga personer som kan vara av intresse för studien är oerhört tidskrävande och i de flesta fall inte möjligt att genomföra. Alvesson beskriver i sin bok *Intervjuer* (2011) att forskaren behöver titta på aspekterna *representativitet* samt *kvalitetsurval* vid genomförandet av intervjuer. Representativitet handlar om att de intervjupersoner som medverkar i studien ska generera en bredd och variation, det vill säga att valet av informanter ska vara så heltäckande som möjligt och representera olika delar av det som ämnas undersökas. Kvalitetsurval innebär att de informanter som medverkar ska vara utvalda för att de har något unikt att tillföra till undersökningen och att deras upplevelse eller berättelse är av särskilt värde för resultatet (Alvesson 2011). Inom en fenomenologisk undersökning finns det vissa generella kriterier som bör uppfyllas vid val av intervjupersoner. Informanten måste ha upplevt det undersökta fenomenet och vara intresserad av att dela med sig av sin upplevelse. Hen bör vilja medverka vid en längre intervju och vara beredd på att svara på frågor som kan dyka upp i efterhand (Moustakas 1994).

I studien har jag valt att fokusera på ledare inom politiska organisationer på lokal nivå. Samtliga politiker som intervjuats för studien är aktiva inom samma medelstora stad i södra Sverige. Samtliga ledare har varit ledare under en något längre tid vilket gör att de upplevt fenomenet som undersöks. Alla medverkande är verksamma inom samma kommun och har ett ledaruppdrag som innebär att de blivit valda av organisationen till att ha ett ledaransvar samt att de har regelbunden medlemskontakt. Politiska organisationer skiljer sig, liksom andra typer av organisationer, avseenden aspekter som struktur, storlek och kultur. För att få fram empiriskt material som går att sammanställa och tolka på ett likvärdigt sätt gjordes denna avgränsning för att på så vis finna ledare som befinner sig i så likvärdiga positioner som möjligt. Totalt genomfördes fem intervjuer med ledare från fem olika partier. På grund av etiska aspekter kommer partierna som repre-

senterades inte att namnges i uppsatsen. Det kan sägas att de medverkande har en jämn spridning på den politiska skalan från vänster till höger. Det var med bakgrund mot detta som ett urval gjordes av vilka som skulle tillfrågas.

2.2.2 Datainsamling

I detta kvalitativa arbete har informanterns upplevelse av ett visst fenomen undersökts. Som metod för datainsamling har djupintervjuer genomförts. Intervjuer som datainsamlingsmetod är vanligt förekommande och kan användas på flera sätt. Inom den kvalitativa forskningen används semistrukturerade och ostrukturerade intervjuer i hög utsträckning. Dessa typer av intervjuer ger informanten ett friare utrymme och möjlighet att nå en bredare förståelse för det som ämnas undersökas. Den största skillnaden mellan kvalitativa intervjuer och mer kvantitativa tillvägagångssätt, exempelvis enkätundersökningar, är att intervjun inte strävar efter att nå en överskådlighet utan används för att få en inblick i det som ska undersökas (Bryman 1988). Trost (2010) tar i sin definition av intervjuer avstamp i det han kallar för symbolisk interaktionism, vilket bygger på en analys av den sociala verkligheten och sociala interaktioner. Han menar att med en kvalitativ intervju kan man genom en enkel fråga få ett uttömmande och komplext svar. Vissa forskare menar att intervjun går att se som ett hantverk där forskaren använder intervjun för att nå intervjupersonens bild av världen (Kvale & Brinkmann 2014). I det här arbetet har intervjun använts som en datainsamlingsmetod med syftet att fånga informantens upplevelse av ett fenomen. Enligt Moustakas (1994) är intervjun typisk för den fenomenologiska undersökningen och kännetecknas av en informell och avslappnad process. Intervjuaren anstränger sig för att få informanten att känna sig bekväm och trygg, vilket kan bidra till att hen känner förtroende till att ge ärliga och uttömmande svar. Denna typ av intervjusituation kallar Alvesson (2011) för *romanticism*, vilket bygger på att forskaren är aktiv under hela intervjun och anstränger sig för att skapa en god stämning och samstämmighet. Alvessons *romanticism* och den teknik som vanligtvis används vid fenomenologiska studier går att ställa mot en nypositivistisk syn på intervju, där en hög grad av strukturering och standardisering är vanligt, samt att forskaren söker vara så neutral som möjligt och inte ge någon överflödiga respons (Alvesson 2011).

Den första kontakten med informanterna togs via mail och telefon under ett tidigt skede av arbetsprocessen. En allmän förfrågan skickades ut till de valda partierna med målet att hitta rätt person inom organisationen att intervjua. I några fall landade förfrågan rätt från början, medan jag i vissa fall fick hjälp med att nå fram till rätt informant. Som tidigare redovisats utgick jag från riktlinjerna om att personen i fråga skulle ha ett uttalat ledaransvar, samt ha kontinuerlig medlemskontakt. Efter att intervjutider planerats in påbörjades arbetet med att utforma en intervjuguide. En intervjuguide kan vara utformad på olika sätt beroende på syfte. I det här arbetet har intervjuguiden haft en relativt hög grad av standardisering, på det viset att intervjuguiden varit den samma under alla intervjuer (Trost 2010). Dock har situationerna sett olika ut och intervjuerna tagit olika vändningar i och med det ostrukturerade och fenomenologiska förhållningssättet till intervjun. Om vi tänker oss en skala mellan helt ostrukturerad och strukturerad till den grad att det går att likna vid en enkät, kan intervjuguiden befinna sig var som helst där emellan. Vid en kvalitativ undersökning, vilket detta är, finns det ett syfte med att låta informanten tala så fritt som möjligt och inte låta en intervjuguide styra för mycket. Detta ligger även i linje med den fenomenologiska metod som utgör grunden för det här arbetet. Den fenomenologiska intervjuguiden bör vara så ostrukturerad som möjligt, även om forskaren kan behöva vissa frågor att luta sig tillbaka på för att få en så omfatt-

tande bild som möjligt av det upplevda fenomenet. Ofta börjar intervjun med avslappnade frågor som hjälper parterna att slappna av och skapa en behaglig atmosfär. Frågorna som intervjuaren formulerat kan sedan användas i högre eller lägre utsträckning beroende på hur intervjun fortlöper. Det är inom fenomenologin alltså inte felaktigt att avvika från intervjuguiden, snarare är det uppmanat att följa informanten i dennes berättelse (Moustakas 2014).

I processen för att forma en intervjuguide (se bilaga 1) identifierades ett antal teman som ansågs relevanta för syftet. De teman som identifierades var *ledarskap* och *organisationskultur* vilket låg i linje med frågeställningen och syftet med undersökningen. Innan genomförandet av intervjuerna genomfördes en pilotintervju. Syftet var att testa intervjuguiden och se huruvida aspekter som validitet och förståelse uppfylldes. Efter genomförd pilotintervju och vidare granskning omformulerades vissa delar av guiden och frågor lades till respektive plockades bort. De inspelade intervjuerna hölls på respektive partilokal, förutom i ett fall då intervjun istället hölls i en lokal jag som forskare tillhandahöll. Detta var efter önskemål från informanten. Varje intervju hade en avsatt tid på en timme, dock krävdes inte all tid vid något av fallen. Den slutgiltiga intervjutiden landade på mellan ca 25 minuter och 55 minuter per intervju. Informanterna informerades om att intervjuerna skulle spelas in och om hur hantering av inspelningar skulle skötas, de fick information om konfidentialitet samt om bakgrunden till arbetet. Fem ledare intervjuades totalt. Mitt i processen skedde ett avhopp från en av informanterna (innan intervjun hunnit genomföras), varpå ett nytt parti ställde upp för medverkan. Under de genomförda intervjuerna sökte jag som intervjuare att hålla mig i bakgrunden så mycket som möjligt för att nå uttömmande svar och för att ge informanten möjlighet att styra och påverka intervjun i linje med den fenomenologiska strategin. Jag ansträngde mig dock för att bekräfta informanten och bidra med god stämning under hela intervjun i linje med Alvessons romanticism och den fenomenologiska stilen. Den slutgiltiga intervjuguiden inleddes med allmänna frågor som syftade till att skapa en bekväm stämning där intervjupersonen gavs chans att styra samtalet. I resterande delar av intervjun ställdes öppna frågor med fokus på informantens upplevelse av ledarskap och organisationskultur där personen gavs utrymme att ge utförliga och uttömmande svar angående hens upplevelse.

2.2.3 Bearbetning och analys av data

Det första steget för bearbetningen av datan inleddes med att transkribera alla intervjuer. Detta är ett vedertaget steg inom all forskning där intervjuer används som datainsamlingsmetod. För att sedan genomföra en analys av allt material har jag tagit stöd av en fenomenologisk analysmodell av Amadeo Giorgi. Amadeo Giorgi¹ är i grunden psykolog och en av de mest framträdande forskarna inom deskriptiv fenomenologi, vilket är en av många grenar inom metoden. Andra kategorier är exempelvis gräsrots-fenomenologi samt den interpretativa. Giorgi har utvecklat en metod i fem steg som kan användas för att analysera empiriskt material vid en fenomenologisk studie. Denna modell har legat till grund för det här arbetet (Giorgi, Giorgi & Morley 2017).

Det första steget fokuserar på att bekanta sig med det transkriberade materialet. Giorgi beskriver att det är viktigt för forskaren att ha en uppfattning om hur alla beskrivna upplevelser slutar (Giorgi, Giorgi & Morley 2017). Materialet lästes igenom två gånger för

¹ Giorgi har bl.a. varit en stark kraft i att föra psykologin som forskningsområde mot det mer samhällsvetenskapliga hållet och är en av de mest erkända forskarna inom fenomenologisk forskning (Applebaum, M 2001).

att få en så omfattande bild som möjligt av det som sagts under intervjun. Under läsningen försökte jag att hålla ett öppet sinne för att få en så bred och övergripande uppfattning som möjligt.

I *det andra steget* behöver forskaren använda sig av det Giorgi kallar för ”*Scientific Reduction*”. Under denna fas ska delar av texten brytas ner och göra fenomenet mer begripligt genom att hitta passager och enheter som kan ses som relevanta för det undersökta fenomenet (Giorgi, Giorgi, Morley 2017). Varje intervju märktes ut med ett nummer från ett till fem. Vid genomläsning av transkriberingarna markerades varje stycke eller passage som jag ansåg intressant och av värde för fenomenet med en färg, där varje intervju gavs en kulör. Innehållet i dessa passager och stycken kommer inte redovisas i detalj, men i figur 1:1 ges ett exempel på en sådan meningsbärande passage.

På frågan: om du tänker på ditt uppdrag som ledare i en politisk organisation, vad tänker du på då?

Meningsbärande passage

IP: Jag känner att jag har ett stort ansvar. För det absolut viktigaste för mig är ju att ge våra medlemmar något slags meningsfullt medlemskap, i alla fall ge möjligen till ett meningsfullt medlemskap. Veldig många vill ju bara vara medlemmar för att stötta och visa sitt stöd och inte göra något mer och det är ju helt fine, men för de som är intresserade av någonting lite mer så måste jag ju se till att öppna för det och försöka visa en bredd, så det tycker jag är ett stort ansvar som jag har.

Figur 1:1

Det tredje steget i Giorgis analysmodell innebär att de nu meningsbärande enheterna bryts ner i ännu mindre delar genom att forskaren märker ut signifikanta delar och meningar som blir fokus för analys. Eftersom det inte är forskarens egna ord som analyseras, bör meningarna skrivas om och konkretiseras samt skrivas om i tredjepersonsperspektiv. (Giorgi, Giorgi & Morley 2017). Varje intervju gick igenom var för sig där de enheter och passager som identifierats i steg två, skrevs om i tredjeperson och konkretiserades. I vissa fall fogades steg tre samman med steg fyra, då mindre komplexa meningar endast krävde en omskrivning för att få fenomenet att framträda. Efter omskrivningar fördes samtliga omskrivningar samt originalpassager in i ett diagram. I figur 1:2

På frågan: om du tänker på ditt uppdrag som ledare i en politisk organisation, vad tänker du på då?

Meningsbärande passage

IP: Jag känner att jag har ett stort ansvar. För det absolut viktigaste för mig är ju att ge våra medlemmar något slags meningsfullt medlemskap, i alla fall ge möjligen till ett meningsfullt medlemskap. Veldig många vill ju bara vara medlemmar för att stötta och visa sitt stöd och inte göra något mer och det är ju helt fine, men för de som är intresserade av någonting lite mer så måste jag ju se till att öppna för det och försöka visa en bredd, så det tycker jag är ett stort ansvar som jag har.

Figur 1:2

Omskrivning

IPX upplever att hen har ett stort ansvar för att ge medlemmarna något meningsfullt genom att visa på möjligheter och en bredd.

ges ett exempel på hur den meningsbärande passagen skrivits om i tredjepersonsperspektiv samt konkretiserats. Det är dessa omskrivningar som kommer att presenteras som underlag i kapitel 4. Resultat.

I *det fjärde steget* är det av särskild vikt att forskaren använder sig av "Scientific Reduction", precis som i steg två. Även i detta steg är det bra om texten komprimeras ytterligare men framförallt att, i detta fall, pedagogiska, metaforiska och psykologiska beskrivningar förändras så att de enklare går att förstå. Om forskaren lyckas omkonstruera

meningarna så att bakomliggande psykologiska beskrivningar kan framträda, kan forskaren enklare hitta enheter som tyder på samma fenomen. Vissa meningar kan behöva analyseras och omkonstrueras flertalet gånger, medan vissa endast behöver en omkonstruktion eftersom de inte är lika komplexa. De meningar med liknande innehåll fogas samman och de som står ut från mängden sorteras bort. Dock är det viktigt att forskaren inte sorterar bort eller komprimerar meningarna så att relevanta strukturer försvinner, detta behöver tas i beaktning. (Giorgi, Giorgi & Morley 2017). Som beskrivet i steg tre krävde vissa meningar endast en omskrivning medan andra behandlades flera gånger. Det mest centrala för steg fyra var att enheter och passager med liknande innehåll fogades samman, medan passager som endast förekom i en intervju eller som var för unika sorterades bort.

I *det femte* och slutgiltiga steget ska enheterna som framträdde i steg fyra noga läsas igenom för att försöka finna de centrala temana. De teman som varierar anses vara oväsentliga och beskriver bättre fenomenets *existens*. Dessa sorteras bort. De teman som inte skiljer sig utgör fenomenets *essens* och är därmed relevanta att behålla. De invarian- ta temana måste speglas mot empirin ifall det finns minsta tvivel från forskarens sida om huruvida den framträdde essensen är relevant för alla intervjuer. (Giorgi, Giorgi & Morley 2017; Fejes & Thornberg 2019). I tabell 1:3 återfinns ett exempel på när omskrivningen även resulterat i en *essens* för intervjun. På samma sätt har samtliga passager behandlats för att finna *essensen*. De *essenser* som funnits och som varit gemensamma för

På frågan: om du tänker på ditt uppdrag som ledare i en politisk organisation, vad tänker du på då?

<i>Meningsbärande passage</i>	<i>Omskrivning</i>	<i>Essens</i>
<i>IP: Jag känner att jag har ett stort ansvar. För det absolut viktigaste för mig är ju att ge våra medlemmar något slags meningsfullt medlemskap, i alla fall ge möjligen till ett meningsfullt medlemskap. Väldigt många vill ju bara vara medlemmar för att stötta och visa sitt stöd och inte göra något mer och det är ju helt fine, men för de som är intresserade av någonting lite mer så måste jag ju se till att öppna för det och försöka visa en bredd, så det tycker jag är ett stort ansvar som jag har.</i>	<i>IPX känner att hen har ett stort ansvar för att ge medlemmarna något meningsfullt genom att visa på möjligheter och en bredd.</i>	Ansvar mot medlemmar

Figur 1:3

samtliga intervjuer har förts in i ytterligare ett diagram där varje diagram representerat en gemensam *essens* (se tabell 1:4). Det är dessa som uppsatsen fokuserat på och som kommer behandlas i arbetets analysdelar.

Om du tänker på ditt uppdrag som ledare i en politisk organisation, vad tänker du på då?		
<i>Omskrivning</i>	<i>Essens</i>	
<i>IPX känner att hen har ett stort ansvar för att ge medlemmarna något meningsfullt genom att visa på möjligheter och en bredd.</i>	Ansvar mot medlemmar	

Ansvar		
IP	<i>Omskrivning</i>	<i>Essens</i>
1	<i>IPX känner att hen har ett stort ansvar för att ge medlemmarna något meningsfullt genom att visa på möjligheter och en bredd.</i>	Ansvar mot medlemmar
2		
3		
4		
5		

Figur 1:4

2.3 Kvalitet

I följande del kommer kvalitet, trovärdighet och etik för studien att diskuteras. Slutligen följer en presentation av källor och författare som använts följt av en metoddiskussion.

2.3.1 Kvalitet i en kvalitativ studie

En hög kvalitet på studien är en central aspekt inom all form av vetenskaplig text, både för arbetets trovärdighet, läsoplevelse och validitet. Men vad är då en god kvalitet inom kvalitativ forskning? Staffan Larsson beskriver i sin artikel *Kvalitet i kvalitativa studier* (2005) att de kvalitetskriterier som finns och som omnämns i vetenskaplig litteratur bör ses som anpassningsbara efter kontext, då de annars tenderar att bli till en "tvångströja" för forskaren snarare än ett hjälpmedel. Dock inte sagt att riktlinjer för kvalitet inte är viktigt och bör följas. Med det i ryggen har den här studien följt de kvalitetskriterier som kan ses som relevanta och rimliga för det här arbetet. Några av de punkter som Larsson (ibid) lyfter som viktiga för kvaliteten är perspektivmedvetenhet, vilket handlar om forskarens förförståelse och antaganden för uppgiften. Inom hermeneutiken är det viktigt att vara medveten om sin förförståelse och redovisa denna medan det inom fenomenologin snarare handlar om skala bort hela sin förförståelse. Att forskaren först gör sig medveten om förförståelsen och sedan redovisar denna samt antaganden som gjorts under arbetets gång, hjälper arbetet att nå en högre trovärdighet. En annan aspekt Larsson nämner som särskilt relevant för en fenomenologisk studie är innebördesrikedom och struktur för studien. Då en fenomenolog vill finna essensen av ett fenomen, är det av största vikt att beskrivningarna av fenomenet och tolkningsprocessen är rikligt beskrivna och att det framställs på ett tydligt och harmoniskt sätt. Då det är essensen som ska beskrivas, går det inte att göra på ett rättvisande sätt om inte hela processen kartläggs för läsaren. Även Flick (1998) menar att kvalitetsaspekten är extra relevant för strukturen, men även för hela forskningsproceduren, och att fokus då bör ligga på att ständigt granska tillvägagångssättet och ta hänsyn till både externa och interna aktörer. De externa aktörerna i det här fallet är de som uppsatsen vänder sig till och innehållet ska vara tillfredställande och uppmäta en hög validitet. De interna aktörerna är de som medverkar i studien, det vill säga informanter. Intervjupersonerna måste uppleva att de fått tillräckligt svängrum för att uttrycka sina perspektiv och åsikter. Om dessa två kriterier är uppfyllda utgör det en god grund för en uppsats med hög kvalitet. I den här uppsatsen har transparens och självkritik varit två ledande parametrar, men även Larssons och Flicks kvalitetsaspekter. Hur arbetet präglats av trovärdighet redovisas i följande avsnitt.

2.3.2 Trovärdighet

Validitet nämns ofta i samma mening som reliabilitet och de två tillsammans har länge varit måttstockar för kvalitet och trovärdighet i framförallt naturvetenskapliga studier. Validitet beskriver till vilket grad det som är tänkt att mätas faktiskt mäts medan reliabilitet handlar om tillförlitlighet hos undersökningen, det vill säga om studien kommer nå samma resultat om studien görs om vid en annan tidpunkt (Kirk & Miller 2011). Kirk och Miller menar att reliabiliteten är, av de två begreppen, det mest centrala inom samhällsvetenskaplig forskning, då validitet är svårt att mäta när det rör sig om förståelse och tolkning av ett fenomen eller upplevelse. Istället förespråkar vissa forskare begrepp så som *trovärdighet* eller *tillförlitlighet*, då validitet inte alltid anses som relevant för kvalitativ forskning då mätbarhet inte är dess främst syfte (Bryman 2016).

Beck (1994) presenterar dock ett sätt för validitet och reliabilitet att bli aktuellt för den fenomenologiska forskningen, med utgångspunkt i fenomenologiska metoder av Giorgi, Colaizzi och VanKaams. Då Giorgi's fenomenologi är den metodologi som ligger till grund för den här studien, är det den som kommer att behandlas. Att mäta validitet inom en fenomenologisk studie blir en fråga för läsaren. Validitet har nåtts om essensen av fenomenet verkligen har fångats. För att uppnå detta är det av vikt att använda sig av Scientific Reduction, vilket tidigare beskrivits. Läsaren får med ett kritiskt öga avgöra om fenomenets essens är det som funnits, vilket gör att det för forskaren blir viktigt med transparens kring tillvägagångssätt och analys. Frågan om Scientific Reduction blir viktig även när det gäller att nå reliabilitet vid en fenomenologisk studie. Forskarens medvetenhet om tidigare kunskaper och erfarenheter och att bortse från dessa blir av största vikt, tillsammans med andra försiktighetsåtgärder så som variation i tänkandet och ifrågasättande av sin egen analys (Beck 1994).

2.3.3 Etik

Hur de etiska frågorna och principerna behandlas vid en studie är av stor betydelse för kvaliteten och vetenskapligheten. Kvale och Brinkmann (2014) beskriver intervjuundersökningen som ett ”moraliskt företag”. Forskaren bör ha i åtanke att intervjusituationen är en interaktion mellan två människor, i den interaktionen påverkas de båda parterna. Ett dilemma som uppstår är balansen mellan å ena sidan forskarens önskan om att få ut så mycket som möjligt av intervjun och å andra sidan, att visa respekt och bibehålla en god relation till intervjupersonen. Här har jag som intervjuare tittat på syftet och de teman som är relevanta för undersökningen och försökt finna en balans kring vilka frågor som är relevanta för undersökningen och vilka som kan lämnas utanför. Fyra principer som en forskare bör förhålla sig till är *informerat samtycke*, *konfidentialitet*, *konsekvenser* samt *forskarens roll*. *Informerat samtycke* innebär att forskaren informerar intervjupersonen om den övergripande tanken med intervjun och dess relevans till syftet för undersökningen. *Konfidentialitet* handlar om huruvida den informanten berättar i intervjun ska gå att koppla direkt till den personen. Kvale och Brinkmann beskriver det som ”vilken information som ska vara tillgänglig för vem” (s. 109). *Konsekvenser* handlar om det dilemma som tidigare beskrevs, alltså balansen mellan de vetenskapliga fördelarna och respekt gentemot intervjupersonen. Den viktigaste aspekten är dock *forskarens roll* vilket är avgörande för kvaliteten och etiken. För forskaren är det viktigt att behålla integriteten och medvetenheten kring dessa moraliska frågor.

De flitigast använda principerna inom vetenskaplig forskning är dock vetenskapsrådets fyra forskningsetiska principer. Dessa utgörs av *informationskravet*, *samtyckeskravet*, *konfidentialitetskravet* och *nyttjandekravet*. Informationskravet innebär att informanten blir upplyst om sina rättigheter i samband med sin medverkan. Dessa är bl.a. att när som helst kunna dra tillbaka sin medverkan, vilken roll hen spelar i projektet och att intervjun kommer att spelas in. Samtyckeskravet beskrivs så som det låter - det ska finnas ett samtycke mellan parterna kring medverkan i studien. Konfidentialitetskravet beskrivs på liknande sätt som Kvale och Brinkmanns definition ovan samt om eventuell tystnadsplikt och hantering av potentiellt känsliga uppgifter. Nyttjandekravet syftar till att informationen som samlas in endast får nyttjas vid studien och inte i andra sammanhang eller tillfällen (Vetenskapsrådet 2014). Samtliga av ovanstående principer har efterföljts i arbetet och arbetats aktivt med under hela processen.

2.3.4 Litteratur- och artikelgenomgång

Vid sökandet av källor och litteratur till studien har jag arbetat systematiskt med att jämföra olika typer av källor och verifiera dess relevans och trovärdighet. Allting är hämtat från granskade och etablerade utgivare och sökkällor vilket stärker trovärdigheten hos dem. Jag har lagt ner arbete på att hitta författare och forskare som har en stark ställning inom sitt forskningsområde och använt mig av förstahandskällor. Exempel på forskare som använts och som besitter en hög ställning inom sitt forskningsområde är Amedeo Giorgi som används för analysmetod, Staffan Larsson för kvalitet inom kvalitativ forskning och Mats Alvesson för kritiskt förhållningssätt till intervjun som datainsamlingsmetod. Därutöver har mycket av den fenomenologiska beskrivningen och refererat till Edmund Husserl, mer känd som fenomenologins fader.

Utöver ovanstående aspekter finns det en spridning bland förlag, utgivare och utgivningsår. Genom att hämta information från olika publicister finns det en större trovärdighet för informationen, så även om det finns tid mellan publiceringarna då det tyder på att samma kunskap och forskning är trovärdig och använd över tid. Vid sökning av källor har etablerade och trovärdiga sökkällor använts för studier och forskning, både allmänna söktjänster och sökmotorer mer profilerade mot sociologiska och psykologiska studier. Exempel på sökkällor är LubSearch, Google Scholar och Emerald. Även bibliotekens sökmotorer har använts vid sökning på litteratur. Mer sammanfattande litteratur har använts för att finna förstahandskällor.

2.4 Metodreflektion

Att använda sig av en fenomenologisk metod har varit utmanande vissa stunder och metoden, liksom all annan forskning, kräver tålamod och övning. Den deskriptiva fenomenologi som används i uppsatsen förutsätter att forskaren sätter sina tidigare kunskaper och förståelse för fenomenet inom parentes, även kallat för epoche. Kopplar man samman epoche med medvetandets intentionalitet och Bjurwills liknelse av fenomenologi som en *sak* omgivet av ett *sken*, framträder det att epoche är av ytterst stor vikt för den forskare som ämnar att genomföra en trovärdig fenomenologisk studie. Huruvida det är möjligt att använda sig av epoche fullt ut har dock länge diskuterats (Szkłarski 2002). Att helt sätta förkunskaper och tidigare erfarenheter om ledarskap inom parentes har varit näst intill omöjligt efter några års genomförda studier med fokus på ledarskap och organisation, men att i vart fall sträva efter att se fenomenen så objektivt som möjligt under analysprocessen har varit principiellt viktigt. En viktig del i strävan efter så hög grad av epoche har varit användandet av Scientific Reduction. Scientific Reduction syftar till, som tidigare nämnt, omskrivningen av komplexa meningsbärande enheter som konkretiseras och görs mer begripliga. Genom att göra dem mer konkreta har det i högre grad gått att undvika att lägga in en personlig tolkning för förståelsen av fenomenet och istället gått att vara mer objektiv i större del av processen. Som Szkłarski (2002) syftar till, vore det naivt att tro att ingen tidigare erfarenhet eller förståelse har speglats in i tolkningen av intervjumaterialet. Det leder oss in på reliabilitet och validitet för studien. Även om jag ämnar att vara så trovärdig som möjligt och koppla bort mina fördomar och förkunskaper vore det, som tidigare nämnt, naivt att tro att de inte kommer spela in på något sätt. Om någon annan därmed undersöker samma fenomen vid en annan tidpunkt är det därför högst troligt att de kan finna vissa variationer i resultatet. Huruvida resultatet därmed är generaliserbart är också upplagt för diskussion.

Huruvida det går att generalisera i kvalitativa studier är ständigt en fråga som det råder olika uppfattningar kring. Om det inte går att dra några slutsatser av en kvalitativ studie,

mer än för det undersökta fenomenet i den undersökta kontexten under tidpunkten för undersökningen, reduceras näst intill allt intresse för att genomföra en kvalitativ studie (Larsson 2009). Larsson (ibid) lyfter tre olika resonemang för generalisering i en kvalitativ studie: *förbättrat generalisering genom maximerad variation, generalisering genom erkännande av mönster* samt *generalisering genom kontext*, varav den sistnämnda är det som jag anser lämpar sig bäst för en fenomenologisk studie som den här. Generalisering genom kontext innebär att om vi tänker oss att samma studie genomförs i en miljö, likt den aktuella, bör det gå att se likheter. Om vi därmed genomför en studie i en annan medelstor stad i Sverige och intervjuar politiker för de representerade partierna, är det förhållandevis troligt att vi får liknande resultat. Representanter för ett parti bör ha samma grundläggande syn på idéer, engagemang och medlemmar oavsett var i landet hen bor. I en fenomenologisk studie som denna har dessutom olika uppfattningar och fenomen reducerats bort och endast de gemensamma och liknande temana och essenserna används för analys i studiens resultat. Det är således troligt att liknande resultat går att finna vid undersökning i liknande kontext, vilket gör att resultatet går att se som generaliserbart.

Användandet av Giorgis analysmodell och den fenomenologiska metoden har gjorts med anpassning efter studiens omfattning och kontext. Under datainsamlingen i en klassisk fenomenologisk studie ska forskaren sträva efter att ställa så få frågor som möjligt, optimalt sett endast en bred fråga, för att låta informanten tala så fritt som möjligt och styra intervjun i så hög utsträckning som möjligt. Användandet av en helt ostrukturerad intervjuguide kräver mycket av både forskaren och de som intervjuas. Jag som intervjuare strävade efter att använda mig av så få frågor som möjligt och istället låta informanten styra intervjun. Det blev en balansgång att försöka använda mig av en klassisk fenomenologisk intervjuguide och samtidigt forma en intervjuguide som hjälpte mig att uppfylla syftet för studien. I den strävan är jag medveten om att vissa frågor hade kunnat ersättas med andra, exempelvis där jag hade kunnat be informanten exemplifiera eller berätta om en händelse då ledarskapet använts. Inför intervjuerna genomfördes en pilotintervju med en tidigare aktiv politisk ledare från ett parti som ej medverkade i studien. Efter pilotintervjun genomfördes vissa förändringar i intervjuguiden. Nu i efterhand hade dock ytterligare ändringar kunnat genomföras för att verkligen få guiden att bli mer lämpad för en fenomenologisk studie. Det är även viktigt att tillägga att antalet intervjuer som genomfördes är aningen få till antalet mot vad som varit önskvärt för en intervjustudie. Anledningen till att inte fler genomfördes var med bakgrund mot vad som ansågs rimligt att genomföra utifrån tidsramen och omfattningen för arbetet. Kvalitet och att genomföra en välarbetad studie fick vägas mot kvantitet och mängd datainsamling, där önskan att skriva en bra uppsats vägde över.

Vid genomförandet av intervjuerna sökte jag som intervjuare att vara så neutral som möjligt. Alvesson (2011) menar att det är svårt att nå den yttersta sanningen, eftersom människor tenderar att återge en romantiserad bild av dem själva och, i detta fall, möjligtvis en bild av ett ledarskap de önskar utföra snarare än vad verkligheten visar. En intervjuperson kan ha ett politiskt motiv eller vara politiskt medveten, vilket kan resultera i att de framställer sig själva på vad Alvesson (ibid) kallar för "rätt sätt", snarare än hur verkligheten faktiskt ser ut. Han poängterar dock att det inte behöver betyda att intervjupersonen talar osanning, utan snarare att det ligger i människors natur att vilja framställa sig själva på ett så positivt sätt som möjligt. Dessa aspekter är inte helt oviktiga att ha med sig. Även min påverkan som intervjuare kan ha påverkat utfallet av in-

tervjun. Som tidigare nämnt strävade jag efter att vara så neutral som möjligt och att inte påverka eller ifrågasätta svaren eller resonemangen. Detta var någonting jag förberedde mig noggrant på och tänkte igenom inför mötena. Det säger sig självt att jag som intervjuare inte håller med alla partier i deras politik, med tanke på den breda representation av politiker som studien erhöll, men jag såg det som viktigt att agera opartiskt och bemöta alla på samma sätt. I kontakten inför intervjuerna poängterades det att intervjuerna inte skulle komma att handla om partipolitik eller beröra politiska frågor mer än nödvändigt.

Att arbeta ensam i en studie och ett uppsatsarbete som detta har både sina fördelar och nackdelar. I vissa lägen av analysarbetet har avsaknaden av input varit märkbar och kan ha bidragit till att visa resonemang stagnerat. Vid en fenomenologisk analys finns det en fördel i att det endast varit en persons förförståelse som behövt medvetandegöras för att sedan försöka tänkas bort. Det har dock bidragit till att vissa tolkningar faktiskt kan ha påverkats av min förförståelse då epoche inte lyckats fullt ut. Hade det varit en medförfattare som också satt sig in i arbetet hade de essenser och fenomen som identifierats av båda parter, om båda använt sig av epoche, kunnat ses som mer tillförlitliga.

3. Teori

I följande kapitel kommer en presentation av de teorier och begrepp som anses relevanta och behjälpliga för att nå uppsatsens syfte.

3.1 Ledarskap

Ledarskap är bland de mest beforskade och centrala delarna av organisationsforskning. Vissa anser att en ledare är någonting man föds till att bli, medan många menar att ledaregenskaper är någonting som går att träna upp (Chan & Drasgow 2001). Hur ledarskap ska definieras råder det olika åsikter om, men vad alla tycks vara överens om är att ledarskap är viktigt (Gandolfi & Stone 2018). Winston och Petterson beskriver ledarskap som:

"A leader is one or more people who selects, equips, trains, and influences one or more follower(s) who have diverse gifts, abilities, and skills and focuses the follower(s) to the organization's mission and objectives causing the follower(s) to willingly and enthusiastically expend spiritual, emotional, and physical energy in a concerted coordinated effort to achieve the organizational mission and objectives." (2006, s.7).

De menar att en ledare är en person som påverkar en "följare" med olika egenskaper att frivilligt arbeta mot organisationens mål. En annan definition av ledarskap menar att en ledares uppgift är att influera en grupp så att de arbetar åt ett specifikt mål, medan andra fokuserar mer på relationen mellan ledaren och följarna och deras påverkan på varandra (Gandolfi & Stone 2018). Även Graen och Uhl-Bien (1995) menar att ledarskap dels handlar om ledaren själv, dels om de som följer ledaren och relationen dem emellan. I en studie som denna blir det icke-relevant att titta på ledarskap som en persons isolerade egenskaper, istället kommer ledarskap behandlas som ett relationellt fenomen om ledaren och ledarskapets relation till organisationens medlemmar och hur ledaren förhåller sig till och interagerar med följare.

3.1.1 Demokratiskt ledarskap

Att finna en tydlig definition av demokratiskt ledarskap är svårt. Choi (2007) beskriver att det mellan åren 1938 och 1985 fanns forskning som definierade demokratiskt ledarskap och demokratiska ledarstilar på närmre 30 olika sätt. Det demokratiska ledarskapet är ett brett begrepp som kan jämföras med andra typer av ledarskap så som transformativt ledarskap, gruppleaderskap och deltagande ledarskap. Ett väl använt tillvägagångssätt och en metod för oss att definiera demokratiskt ledarskap är att sätta det i relation till dess motsats - autokratiskt ledarskap. Det autokratiska ledarskapet innebär att ledaren innehar en hög kontroll över gruppens beslut och arbetssätt. Den autokratiska ledaren kommunicerar med sina medarbetare genom ordergivning och håller sig ofta på avstånd från gruppen hen leder (ibid).

Det som definierar demokratiskt ledarskap är att beslutsfattandet sker tillsammans med medlemmar av organisationen. Ledarskapet definieras även till stor del av deltagande från ledarens sida. Demokratiskt ledarskap associeras ofta med hög grad av tillfredsställelse och produktivitet, även om det emellanåt kommenteras att beslutsfattandet och det inkluderande förhållningssättet tenderar att få processerna att dra ut på tiden (Choi 2007). En annan definition av demokratiskt ledarskap beskriver Gastil (1994) genom några centrala delar av ledarskapet:

"democratic leadership is behaviour that influences people in a manner consistent with and/or conducive to basic democratic principles and proces-

ses, such as self-determination, inclusiveness, equal participation, and deliberation.”(Gastil 1994, s. 956).

Gastil identifierar tre huvudsakliga funktioner som ofta kännetecknar det demokratiska ledarskapet: *fördelning av ansvar, empowerment* och *aiding deliberation*.

Att fördela ansvaret för organisationen innebär att ledaren försöker involvera alla medlemmar i så hög grad som möjligt i de beslut som fattas och de aktiviteter som genomförs. På så sätt fördelas även ansvaret bland medlemmarna. Gastil refererar till Nagel (1987) som menar att fördelning av ansvar inte alltid behöver ske med medlemmarnas samtycke. Ansvarsfördelningen kan alltså ske genom ett krav från ledaren. Detta blir då ett sätt för ledaren att skapa delaktighet och involvera medlemmar i organisationens arbete, samt för att få dem att utveckla en beslutsfattande kompetens.

Att arbeta med empowerment² menar Gastil (1994) kan hjälpa ledaren att utveckla organisationens medlemmar och förstärka deras kompetens. Att ge dem ansvar och delegera uppgifter, så som tidigare nämnt, är bara ett sätt för en demokratisk ledare att arbeta på. För att utveckla medlemmarnas kompetens bör den demokratiska ledaren sätta höga men samtidigt rimliga krav på personerna och be dem utmana sig själva, samtidigt som ledaren kan finnas till för att stötta. Detta går att likna vid att ledaren är en politisk mentor som aktivt arbetar för att vara en förebild för övriga medlemmar av organisationen och ge konkreta tips och råd. Gastil menar dock att det viktigaste för en demokratisk ledare är att genom empowerment söka göra gruppens medlemmar till ledare själva. Han menar att *”Good leaders can expand their ranks by becoming `role models` to change novices from `followers` to leaders.”* (Gastil 1994, s. 959 - 960). För en demokratisk ledare är alltså det essentiella att försöka utveckla övriga medlemmar genom att ge dem ansvar och att aktivt arbeta med att få dem att utvecklas samt få dem att utveckla egna ledaregenskaper.

Den tredje funktionen Gastil (1994) lyfter som central för en demokratisk ledare är *aiding deliberation*. Begreppets översättning till svenska är inte helt klart, men några förslag är; hjälp genom överläggning, hjälp genom förhandling samt hjälp vid sammankomst. Begreppets innebörd handlar om att den demokratiska ledaren aktivt hjälper till vid överläggningsprocessen under beslutsfattande, genom att underlätta processen och se till att goda sociala relationer upprätthålls inom gruppen. En demokratisk ledare inkluderar samtliga deltagare i att analysera och fatta beslut kring ett problem eller i ett ärende. En viktig del i arbetet med detta rör vikten av att ledaren aktivt arbetar med att lyssna till idéer och åsikter som finns i gruppen för att söka förstå vad som är gruppens åsikt. För att underlätta den demokratiska processen i gruppen arbetar den demokratiska ledaren med att på ett metodologiskt sätt hjälpa gruppen hur de ska tänka. Gastil belyser skillnaden i att ledaren påverkar gruppen i *hur* de ska tänka och inte påverkar *vad* de ska tänka. En demokratisk ledare hjälper alltså organisationens medlemmar i hur de kan arbeta vid beslutsfattande och hur en metodologi kan hjälpa vid överläggning. Ledaren bestämmer därmed inte vad gruppen ska tycka och tänka i frågor.

Det demokratiska ledarskapet kan framstå som en ledarskapsdröm då positivt laddade begrepp som inkludering, lyssnande och delegering är tätt sammankopplat med ledarstilen, men ledarstilen kan i vissa fall motarbetas eller inte tas i beaktning. En anledning

² Empowerment betyder att ledaren delegerar ut och uppmuntrar till ansvar och makt till medarbetare med förhoppning om att de utvecklas i sina egna ledaregenskaper och växer som människor (French mfl. 2015).

till det är att den demokratiska ledarstilen kan hota de individer vars auktoritet inte bygger på en demokratisk process, utan som istället fått sin makt på andra sätt. Ytterligare en anledning till att det demokratiska ledarskapet inte alltid tas väl emot är för att många människor upplever ett behov, mer eller mindre medvetet, av att ha en karismatisk ledare som tydligt leder vägen och som kan ansvara för gruppens beslut. Alla människor uppskattar alltså inte att bli inkluderade i beslut som ska fattas eller att bära ansvar. En kritik mot ledarstilen är också att vissa människor helt enkelt inte tror på det inkluderande ledarskapet och istället uppskattar det mer autokratiska. För att överbygga dessa motsättningar måste den demokratiska ledaren ge sig på det svåra jobbet att förändra hur människor ser på ledarskap och hur de tänker om sig själva, genom att få dem att tro på att alla människor kan bli ledare (Gastil 1994).

Det demokratiska ledarskapet kan alltså förklaras med att ledaren arbetar aktivt med att inkludera och skapa delaktighet, speciellt i processen då beslut och politik ska utformas. Det är viktigt att alla då får en chans att vara med och att ledaren hjälper både gruppen och individen att utvecklas och utveckla nya idéer. Detta görs förslagsvis genom att fördela ansvar, uppmuntra till att testa nya arenor och lyssna till gruppens och individers idéer och tankar. Arbetet i organisationen ska alltså ske tillsammans (Gastil 1994; Choi 2007).

3.1.1.1 Den kommunikativa ledaren med en lyssnande stil

En central del av det demokratiska ledarskapet är kommunikation mellan ledare och övriga parter. Eriksen (2001) menar att en viktig del av det demokratiska ledarskapet är möjligheten och vikten av att utbyta tankar och idéer och diskutera sig fram till beslut. Där blir kommunikationen en central aspekt. Om ledaren förklarar varför vissa beslut fattas, låter besluten spegla gruppens vilja och är öppen för kritik, leder det till att respekten och tilliten gentemot ledaren ökar. Om ledaren ofta återkopplar och lyssnar in vad gruppen vill och fattar beslut därefter, ökar ledarens auktoritet och beslut kan fattas mer effektivt då gruppen litar på sin ledare (Eriksen 2001). En central del av det kommunikativa ledarskapet blir därmed förmågan att kunna lyssna. Lloyd, Boer och Voelpel (2017) beskriver den nyckelroll *det lyssnandet ledarskapet* spelar utifrån LMX-teorin (Leader-Member Exchange). LMX-teorin föreslår att utbytet mellan ledaren och medlemmarna i organisationen påverkar utfall av aspekter så som effektivitet, motivation och tillfredsställelse. Inom denna teori är lyssnandet en nyckelfaktor i att utveckla ledarens och följarens relation och partnerskap som kan mynna ut i effektivitet för organisationen. Författarna menar att lyssnandet ska vara av den karaktär att den som blir lyssnad på ska känna sig uppskattad och stöttad av sin ledare.

Wolvin (2005) beskriver lyssnande ledarskap utifrån en offentlig ledarroll i form av Hillary Clintons "listening tour" som en del av sin kampanj till senaten år 1999. Han beskriver ledarskapet som en kommunikativ process där lyssnande är en central del. Inom ramen för att lyssna ligger viljan att förstå följarnas behov, vad som motiverar dem samt vilka problem de har. Ytterligare en viktig aspekt är att ledaren bör vara genuint intresserad av det följarna har att säga, för att kommunikationen ska utmynna i ett resultat. För att en ledare ska vara effektiv krävs det alltså en nyfikenhet från ledarens sida där hen också är villig att lära sig och ta till sig av det hen hör. Ett positivt utfall av ett lyssnande ledarskap, enligt Wolvin, är att medarbetare och medlemmar tenderar att lyssna mer effektivt och noggrant om de upplever att ledaren lyssnar på dem. Att lyssna som ledare kan alltså resultera i ett ömsesidigt utbyte och en ökad kommunikation ledare och följare sinsemellan.

Det kommunikativa ledarskapet fokuserar på interaktionen och kommunikationen ledare och följare emellan. En del av det kommunikativa ledarskapet är förmågan och arbetet med att lyssna. Om lyssnandet sker med intresse och på ett genuint sätt, kan det påverka medarbetarnas effektivitet och motivation med ett positivt utfall.

3.2 Motivation

Motivation är väldigt individuellt och kan skilja sig från person till person. En kognitiv definition av motivation är `individuella processer` som sker inom en människa och som påverkar riktning, intensitet och uthållighet när en människa ska utföra en uppgift (Chan & Drasgow 2001). Att undersöka motivation inom ledarskap- och organisationsforskning är svårt eftersom det kan skilja sig stort mellan person, organisation och kontext. Mycket av den forskning som finns rör hur ledare motiverar sina medarbetare. Det som lyfts här är dock vad som motiverar ledare till att ta ett ledaruppdrag samt en generell utläggning om vad som motiverar människor. Innan vi går in på det lämpar det sig att beröra vad det är som motiverar människor till att arbeta.

3.2.1 Drivkraft för att jobba

Några som beskriver motivation till att arbeta är Hertzberg, Mausner och Snyderman (1993) som beskriver drivkraft genom sin tvåfaktorsteori där motivation och hygien är de två ledorden. Hygien är i det här fallet en metafor och syftar till det förebyggande arbete en organisation kan göra för att undvika ”sjukdomar” - i verkligheten exempelvis fysiska och psykiska arbetsförhållanden, relationer mellan människor, policys, löner och säkerhet. Dessa är som tidigare sagt förebyggande för trivsel och motivation och när dessa inte fungerar föder det snarare missnöje än vad de föder nöjdhet när det fungerar. Den mest intressanta och relevanta aspekten i tvåfaktorsteorin är, för det här syftet, motivation. Herzberg m.fl. (1993) menar att det som verkligen motiverar en person till att arbeta är att lyckas med en uppgift och därmed uppnå tillfredsställelse. Om uppgiften känns intressant, spännande och kreativ bidrar det till ökad motivation om individen lyckas utföra uppgiften. Det är enligt författarna vad som motiverar en person till att arbeta.

3.2.2 Drivkraft för att leda

En välkänd teori kring motivation är McClelland’s motivationsteori där han menar att faktorerna makt, tillhörighet och prestation är tydliga drivkrafter hos människor. Ett tydligt kännetecken för *prestationsmotivet* är önskan om göra någonting bättre och att lösa problem. Vad detta grundar sig i kan skilja sig mellan individer men vanliga motiv är att göra det för att bevisa en poäng för sig själv, för att imponera på någon annan eller för att undvika kritik. En viktig aspekt är att uppgiften som ska utföras behöver vara ”lagom” svår för att motivationen ska bibehållas. Är den för enkel är det svårt för individen att avgöra om det var hans prestation som var avgörande, är den för svår ökar känslan av misslyckande och omöjlighet. Människor som i hög grad motiveras av att prestera tenderar att själva vilja vara ansvariga för att uppgiften genomförs samt har en önskan om tydliga besked och feedback om de gjort någonting bra. Dessa personer menar McClelland även har en önskan om att vara innovativa och lösa problem på ett nytt sätt (McClelland 1985). *Maktmotivet* är tätt sammankopplat med ledarskap och McClelland menar att många företagsledare drivs av makt. Detta maktbehov kan dock se ut på två olika sätt - det negativa maktbehovet som karaktäriseras av att makten ska användas för vad som är bäst för en själv, samt det positiva maktbehovet där ledaren använder makten för vad som är bäst för andra. Skillnaden mellan dessa är viktiga för ledarskapet (Abrahamsson & Andersson 2005). *Tillhörighetsmotivet* kännetecknar de ledare som har ett

stort behov av att vara nära sina medarbetare och att vara en del av gruppen. Detta kan bli en motsättning när ledaren behöver gå in och fatta tuffa beslut vilket då påverkar ledarens effektivitet. Enligt teorin har alltså ledare med ett stort tillhörighetsbehov ofta svårt att utöva ett effektivt ledarskap, speciellt om ledaren verkar i en relativt liten organisation (Abrahamsson & Andersson 2005).

Det som motiverar en individ till att ta på sig ledarrollen menar Chan och Drasgow (2001) går att förklara genom en teori om MTL, *motivation to lead*, där de bryter ner drivkraften i tre delar där varje typ kan ses som en motivation till att vara ledare. Den *affektiva motivationen* kännetecknas av att ledaren är extrovert och har hög tro på sin egen förmåga och gillar att leda. Personen har ofta tidigare ledarerfarenheter vilket bidrar till att ledaren känner sig självsäker och självklar i sin roll som ledare. I kontrast till den affektiva ledarstilen står ledaren med *non calculative*-motivation till att leda. Detta kommer i det här sammanhanget benämnas som icke-beräknad ledarmotivation. Denna typ av ledare är ofta emotionellt stabil och motiveras av gruppen och kollektivets värderingar och att upprätthålla behag och harmoni i gruppen. Avsaknaden av drivkraften att vilja bevisa sin egen förmåga är något som kännetecknar denna typ av ledare, likaså motviljan till att konfrontera och ta konflikter. Istället värderar ledaren att bibehålla harmoni. Den *social-normativa motivationen* driver ledare som är plikttrogna och samvetsenliga till de värderingar som styr hen. Ledaren sätter både sig själv och gruppen i fokus. Drivkraften för att bli ledare ligger i känslan av plikt och skyldighet gentemot gruppen och värderingar som styr personen. Ledaren tackar alltså ja till att bli ledare med bakgrund i en känsla av ansvar gentemot värderingar och plikt. Dock har ledare som kategoriseras in i den social-normativa motivationen en hög tilltro sin egen förmåga att leda och har ingenting emot att axla ledarrollen. Tvärtom så kan personen snarare motiveras av att nå resultat som speglas i värderingar (Chan och Drasgow 2001).

För att sammanfatta motivation kan vi börja med att konstatera att det människor motiveras av ser olika ut från person till person. Alla människor har olika drivkrafter där vissa är starkare än andra samt varierar beroende på situation. Att en människa endast drivs av ett incitament håller de flesta forskare med om att så inte är fallet. Drivkraften för att arbeta kommer i den här uppsatsen behandlas som viljan att lyckas med en uppgift. Herzberg m.fl., liksom McClelland, menar att uppgiften behöver vara intressant för individen och att prestationen att klara av uppgiften är drivande. Typiskt drag för människor som vill prestera är att de gärna ansvarar för uppgiften själva. Maktmotivet och tillhörighetsmotivet är två andra drivkrafter McClelland menar driver människor till att ta på sig ledarrollen. Chan och Drasgow menar att motivationen till att vara ledare kan brytas ner i tre delar. Den affektiva ledaren gillar att leda och har hög tro på sin förmåga och kompetens, vilket gör att hen ser sig själv som en självklar ledare. Motsatsen till detta är non calculative-ledaren som främst ser till harmoni i gruppen och drivs av att bibehålla denna. Den ledartyp som Chan och Drasgow menar drivs av den social-normativa motivationen drivs av plikt och värderingar. Liksom det prestationsinriktade motivet som McClelland och Herzberg m.fl. lyfter upplever den social-normativa ledaren ett ansvar för att genomföra uppgiften, vilket i detta fallet är styrt av värderingar och plikt.

Väl värt att lyfta är kritik som riktats mot motivationsteorier. Många motivationsforskare möts av kritiken att de inte ser till yttre omständigheter som kan påverka en individs motivation. Kritiker menar alltså att man även bör se till kultur och kontext. McClelland har även fått kritik för att han använder sig av en överhängande majoritet män som un-

derlag i studier, vilket gör att generaliseringen mellan könen kan ses som tvivelaktig. Herzberg m.fl. har mötts av kritik gällande forskningsmetod i sina studier och att hans tvåfaktorsteori automatiskt har skapats genom hans undersökningsfrågor (Abrahamsson & Andersen 2005). Trots det är teorin väl använd och ses här som en riktlinje för vad som kan vara motivationen till att arbeta.

4. Empirisk analys

I det följande kapitlet kommer en empirisk analys av det insamlade datamaterialet presenteras. Exempel på hur analysprocessen gått till återges i avsnitt 2.2.3. Ur de omskrivna passagerna från transkriberingarna har två centrala teman, essenser, kunnat urskiljas vilka kommer ligga till grund för resterande del av arbetet. De huvudsakliga essenser som identifierats är *Idéer som drivkraft för ledarskapet*, *En lyssnande ledare* och *Ansvar gentemot partiets medlemmar*.

4.1 *Idéer som drivkraft för ledarskapet*

Ett gemensamt tema som visat sig under analysen är hur ledarna hamnat i en ledarposition. Att ta på sig ett ledaransvar har för samtliga intervjuade ledare föranletts av en förfrågan om att axla ledarrollen. Samtliga informanter poängterade att det inte finns något egenvärde i att vara ledare och att det varit en process där de antingen via en valberedning eller efter förfrågan från medlemmar beslutat sig för att ta på sig rollen som ledare.

IP5: IP5 har blivit tillfrågad till att ta en ledarroll i takt med att hens engagemang växte.

IP4: Valberedningen frågade IP4 om hen ville bli ledare.

IP1: IP1 blev tillfrågad att ta ett ledaruppdrag. Det kändes roligt att få frågan och som ett tecken på att hen tidigare gjort ett bra jobb.

IP3: Ledarrollen är enkelt för IP3 då hen inte tycker det är ansträngande. Hen får energi av det. Men är det nån annan som gärna vill ha ledaransvaret får den personen gärna bära det.

IP2: För IP2 föranleddes ledaruppdraget av en fråga i 100% av fallen. Både när det kommit till att vara ledare under en period eller vid kortare utbildningar.

I två av fallen poängterade ledaren att hen upplever det som roligt och givande att vara ledare och att det är någonting som ger energi. Ledarrollen är ingenting som ses som ansträngande utan som ett tecken på engagemang och tidigare bra jobb. Under intervjuerna har det även framkommit att det som driver intervjupersonerna till att axla ledarrollen är samma engagemang som driver dem till att engagera sig politiskt. För de politiska ledarna skiljer sig anledningen till att de engagerar sig politiskt. IP1 menar att hen alltid drivits av orättvisa och att samhällsutvecklingen gjorde att hen sökte sig till politiken:

IP1: Blandat med samhällsutvecklingen och kunskap genom utbildning väcktes ett intresse för att göra någonting. Samma drivkraft driver IP1 till att vara ledare som att engagera sig politiskt.

Omskrivningen ovan visar att det är samhällsutvecklingen och viljan att påverka den som ligger till grund för IP1:s politiska engagemang och därmed axlandet av ledarrollen. För IP3 är det också samhällsutvecklingen och i detta fall främst den växande populismen som födde viljan att engagera sig politiskt. Hen har en tro på att om man vill ha en skillnad så måste man själv engagera sig för att förändring ska ske.

IP3: IP3 anser att alla har en skyldighet att ta ansvar för samhället oavsett nivå, politiskt som inom föreningsliv. Det går inte att sitta och gnälla och tycka att nån annan ska göra det. När det gäller politik drivs IP3 av att ifrågasätta populismen som blir allt större. IP3 tycker det är roligt att vara med i en organisation, oavsett om den är politisk eller har annan inriktning. Att vara ledare är inte det viktigaste, utan att få vara med och vara delaktig. IP3 tycker även att det är roligt att påverka samhället och politiska skeden. Det är därför hen engagerar sig.

Som omskrivningarna ovan påvisar så är det viljan och lusten att påverka samhället och politiska skeden som gjort att IP3 tagit på sig en ledarroll. IP4 beskriver att hen vill förbättra och göra skillnad i kommunen och att det är det som är roligt med att engagera sig i lokalpolitiken.

IP4: IP4 drivs av att få förändra och förbättra. I kommunen ser hen utvecklingspotential även om det redan är bra. Att se en skillnad är drivkraften. Att engagera sig lokalt är kul för att det finns möjlighet att bevaka och bevara och utveckla det som finns. För IP4 är det inte jätteviktigt att ha en position, det går att förändra och göra skillnad utan att vara ledare.

IP4 upplever att det inte är ledarpositionen i sig som är det viktiga, utan möjligheten att förändra och påverka vilket är möjligt oavsett position. Att förändra är även vad som driver IP5 till att engagera sig politiskt. Omskrivningen nedan visar att IP5 upplever att det är samma engagemang som driver hen till att vara aktiv inom politiken som att vara ledare.

IP5: IP5 drivs av att kunna förändra och göra det mer jämlikt. Det är vad hens engagemang bygger på. Det är även det som driver hen i ledarskapet. Samma engagemang som är drivkraften oavsett om de handlar om att vara ledare eller bara vara medlem.

Precis som för de andra politikerna bygger det politiska engagemanget och ledaruppdraget på samma drivkraft för IP5. För IP2 ligger drivkraften att engagera sig politiskt i frågor om moral och idéer och vad personen tror på. Det är alltså frågan om att stå upp för det man tror på som driver IP2 till att engagera sig politiskt vilket även är drivkraften för att ta på sig ett ledaruppdrag.

IP2: Ledarskapet i sig är inte motiverande. Motivationen ligger på en filosofisk nivå och tankar om hur det är att vara människa, moral och identitet. För IP2 handlar det om kunskaper som finns i hela världen och att våga stå upp för någonting och våga finna en mening och tillhörighet och sedan testa denna. Att stå upp för det man tror på.

Vid ett annat tillfälle beskriver IP2 ledarskapet på följande sätt.

IP2: Drivkraften hos IP2 till att engagera sig som politisk ledare ligger inte i att vara ledare i sig. Drivkraften ligger i andra grejer så som moral och idéer. Den enda drivkraften för ledandet i sig handlar om att om inte IP2 gör det själv, kan hen få finna sig i att bli ledd av mindre kompetenta människor och då kan utfallet blir sämre.

För samtliga politiker som intervjuats är det drivkraften som får dem att engagera sig politiskt som också ligger till grund för att vara ledare inom en politisk organisation. Vad som driver dem till att vara aktiva inom politiken skiljer sig i viss mån åt, även om en stor gemensam nämnare är viljan att göra skillnad och att stå upp för de idéer informanterna tror på. En essens av att vara ledare inom en politisk organisation är således att den politiska drivkraften är densamma som drivkraften för ledaruppdraget.

4.2 En lyssnande ledare

En andra essens som identifierats handlar om vikten av att som ledare inom ett politiskt parti kunna lyssna. Detta har samtliga intervjupersoner lyft som ett centralt tema och som någonting de aktivt arbetar med i sin ledarroll. Under analysarbetet har det framkommit främst två olika situationer då förmågan är av extra vikt. Två av intervjupersonerna upplever att ledaren behöver vara duktig på att lyssna vid konflikter som kan upp-

stå inom en politisk organisation. För fyra av informanterna framkom det att lyssna är en central del för att involvera medlemmar vilket tycks vara en viktig aspekt inom en politisk organisation.

4.2.1 Att lyssna vid konflikt

Förmågan att lyssna upplever politikerna som en viktig del av ledarskapet om man arbetar inom en politisk organisation. Två av intervjupersonerna upplever att friktion är någonting som förekommer inom politiska organisationer då det finns mycket idéer och samtal vilket gör att förmågan att kunna lyssna är en viktig aspekt av ledarskapet. IP1 upplever att det vid konflikt är extra viktigt att ledaren lyssnar till vad medlemmarna har att säga och att vara lyhörd för olika åsikter, vilket inte alltid är helt enkelt.

IP1: Viktigt att IP1 lyssnar in och lyssnar till olika åsikter. Vid konflikt måste ledaren arbeta för att hålla samman organisationen, vilket kan vara jobbigt.

IP1 upplever även att hen som ledare har ett uppdrag att hålla samman organisationen, där lyssnande blir en viktig aspekt att arbeta efter. Även IP2 belyser att konflikter är någonting som uppkommer inom politiska organisationer och trycker på att de ofta är svåra att lösa. IP2 upplever att en viktig roll för ledaren vid en konflikt är att lyssna till båda parter tankar och idéer.

IP2: Vid konflikter är det ofta andra saker än det uppenbara som ligger till grund. IP2 brukar låta människor berätta om hur de ser på saker och om sina synsätt och idéer, även om det är svårt att på det viset se vem som har rätt. Det får istället visa sig på andra sätt.

Dock belyser IP2 att konflikter är svåra att lösa inom en politisk organisation och att det som brukar hjälpa är att låta lite tid gå. IP2 upplever ändå att hens roll som ledare blir att lyssna till vad parterna har att säga som en del av ledarrollen.

4.2.2 Att lyssna för att inkludera

Att lyssna för att involvera och skapa delaktighet för partiets medlemmar är någonting samtliga intervjupersoner upplever som viktigt och som de arbetar med. IP4 upplever att lyssna och förankra är viktigt, eftersom det leder till att nya perspektiv uppmärksammas och alla får komma till tals.

IP4 tycker att lyssna och förankra är viktigt inom politiken. Det gäller att vrida och vända på allting. I gruppen IP4 sitter i är det olika åldrar vilket bidrar till olika perspektiv.

Som omskrivningen för IP4 visar på så är det viktigt att ledaren kan lyssna för att problem och idéer ska kunna vridas på för att den bästa lösningen ska nås. IP4 förklarar vidare att kulturen inom hens parti är tillåtande och bidrar till att många åsikter yttras och att delaktigheten är hög bland samtliga. Beslut kan därför ta tid eftersom alla åsikter ska få komma till tals.

IP4: Det är fritt och accepterat att yttra åsikter i IP4s parti, vilket kan leda till en positiv friktion. Beslut får ta tid att komma fram till eftersom alla måste få komma till tals. Som politiker kan man få kritik för beslut, viktigt att då veta varför beslutet fattades och bakgrunden till det. En ledare i en politisk organisation måste låta folk yttra sig och prata, då det annars kan leda till missnöje.

Att arbeta på detta sätt är viktigt för IP4 då det är bra för alla att veta bakgrunden till alla beslut som fattats och hur diskussionen gått. Att lyssna upplever därför IP4 som väsentligt, både för att hen ska förstå bakgrunden till beslut men även för att det annars kan

skapa missnöje bland medlemmar. Denna passage går även att tolka som ett upplevt ansvar för IP4, vilket kommer behandlas längre fram i kapitlet. Även IP5 upplever att det som ledare är viktigt att arbeta med att lyssna för att skapa delaktighet och inkludering.

IP5: Viktigt för IP5 att alla känner delaktighet och att alla får information. Inkludering är viktigt och att ledaren lyssnar.

IP5 upplever att det är genom att lyssna och försöka inkludera som medlemmar kan uppleva delaktighet. En viktig del i detta är även att alla delges information. IP3 arbetar aktivt med att lyssna i sin roll som ledare, vilket hen ser som en stor tillgång. Hen upplever även att det är viktigt åt andra hållet, alltså att medlemmar vill lyssna till ledaren och följas av hen.

IP3: En ledare är en person människor vill lyssna på och låta sig följas av [...]. IP3 försöker att aktivt jobba med sitt eget ledarskap där lyssna är en stor tillgång. Det ställer även höga krav på dem hen har omkring sig. Under första styrelsemötet var hen tydlig med att de i styrelsen skulle arbeta tillsammans som ett lag och att alla behövde bidra. Det mottogs positivt men med viss förvåning, eftersom de inte var vana vid det.

IP3 var från början tydlig med att hen förväntar sig att alla är delaktiga och att styrelsen arbetar tillsammans som ett lag, genom att inkludera alla ledamöter i styrelsens arbete. Både hen själv som ledare, men även övriga medlemmar. Denna tydlighet upplevde IP3 fick ett positivt mottagande även om det fanns en viss förvåning över tydligheten. IP3 försöker även uppmärksamma och inkludera nya medlemmar.

IP3: Partiet har en inbjudande miljö. IP3 försöker uppmärksamma personer som visar intresse genom att kontakta dem. Det gör att de kan ses och ha samtal som kan bidra till engagemang.

IP3 arbetar med att lyssna bl.a. genom att kontakta människor som visar intresse för att engagera sig. Därefter kan de ha ett samtal som kan resultera i engagemang. IP2 upplever att ledarskapet involverar att man som ledare måste lyssna, men att det inte alltid betyder att ledaren behöver rätta sig efter alla önskemål och ge medlemmarna allt de vill ha.

IP2: IP2 menar att ledarskapet handlar mycket om att förstå att man ska lyssna på folk men att det inte betyder att man kan ge dem allt de vill ha. IP2 använder ett kreativt ledarskap som bygger på samtal, idéer och tankar.

Ledarskapet IP2 använder sig av upplever hen är ett kreativt ledarskap där samtal och att lyssna till idéer och tankar är en central aspekt. Informanterna har därmed något olika ingångar till varför lyssna är en viktig del av att vara ledare, men det är ändå essentiellt i allas upplevelser av att vara ledare inom en politisk organisation.

4.3 Ansvar gentemot partiets medlemmar

Som ledare i en politisk organisation har det framkommit att ledare upplever att de har visst ansvar. Vilka dessa ansvarsområden är skiljer sig åt något mellan informanterna, men vad de flesta ledare upplever sig ha ansvar för är att förankra samt inkludera för att skapa delaktighet. Två av intervjupersonerna upplever även att de har ett ansvar att vara pålästa. En informant föll i detta avsnitt bort då det inte identifierats något belägg för att personen uppfattar ansvar som något essentiellt.

4.3.1 Ansvar att förankra

IP1 upplever att medlemmar har förväntningar på hen som ledare i och med att hen sitter på mycket information om vilka beslut som ska fattas framöver, vad som kommer

hända inom partiet etc. Förväntningarna handlar om att ledaren har ett ansvar att förankra information.

IP1: IP1 upplever att hen har vissa förväntningar på sig som ledare, i och med att man som ledare har mycket information om framtiden. Dessa förväntningar handlar om förankring för att gemensamma beslut ska kunna fattas.

IP1 upplever att förankringen handlar om att beslut ska fattas gemensamt och att alla ska kunna vara delaktiga. IP3 menar att det är viktigt att som organisation och styrelse kunna arbeta tillsammans och vara överens om mål och vad organisationen tillsammans vill nå och åstadkomma.

IP3: IP3 upplever att det är viktigt att arbeta tillsammans och vara överens om vilka mål organisationen har och vad de vill åstadkomma, men även att alla individer har det klart för sig.

För att detta ska vara möjligt behöver förankring inom partiet och styrelsen ske. Även IP4 upplever att förankring är viktigt inom politiken. Hen brukar kontakta alla berörda parter inför ett möte för att se om något behöver lyftas och för möjligheten att delge information.

IP4: IP4 tycker att det är jätteviktigt med förankring. Inför ett möte kontaktar hen övriga medverkande i god tid för att kunna ses innan ifall de behöver diskutera. Hen tycker även det är viktigt att alla talar om i förväg om det planeras någonting som avviker från det normala. Att förankring sker och att det råder samstämmighet men också att det går att säga ifrån om det händer någonting som inte blir så bra.

IP4 upplever att det är viktigt med förankring åt båda håll, det vill säga att alla parter förankrar och berättar om det är något som ska lyftas under exempelvis ett nämnd- eller styrelsemöte. Detta för att inga överraskningar ska ske. IP5 upplever att hen har ett ansvar att förankra gentemot medlemmar som kanske inte alltid är närvarande.

IP5: IP5 upplever att det är viktigt att alla känner sig delaktiga även om man som medlem inte alltid är med vid alla tillfällen. Viktigt att som ledare informera i sådana lägen.

Som ledare har IP5 mycket information. Som medlem finns inte alltid möjlighet att närvara, men för att personerna ändå ska känna delaktigheten upplever IP5 att hen har ett ansvar för förankring.

4.3.2 Ansvar att inkludera för att skapa delaktighet

Att vara inkluderande som ledare och att få alla att känna delaktighet upplever många av ledarna som centralt. IP4 upplever det som viktigt att som ledare låta alla yttra sig och komma till tals, även om det kan ta tid.

IP4: IP4 tycker det är viktigt att hen som ledare låter alla komma till tals och låter det ta tid och ser till att allt tänks igenom.

Genom att låta alla komma till tals kan viktiga aspekter lyftas och medlemmar inkluderas och blir delaktiga i de frågor som diskuteras. IP1 menar att hen som ledare ibland fattar beslut utan att inkludera medlemmar eftersom frågan ses som så okontroversiell.

IP1: Vissa beslut ses som så okontroversiella att det inte finns någon mening med att diskutera dem, men vid mer komplexa beslut har medlemmar en förväntan om att få vara delaktiga.

Handlar det däremot om frågor som är mer komplexa och där det inte är lika klart vad partiet står, upplever IP1 att det finns en förväntan på hen om att inkludera medlemmarna i beslutet så att de blir delaktiga i det som bestäms. IP4 upplever att det i hans parti är högt i tak och att det är accepterat att yttra åsikter. Detta ser hen som positivt. När beslutet fattas upplever hen att det är viktigt att som ledare låta alla komma till tals och låta alla vara med på varför beslutet fattades.

IP4: Det är fritt och accepterat att yttra åsikter i IP4s parti, vilket kan leda till en positiv friktion. Beslut får ta tid att komma fram till eftersom alla måste få komma till tals. Som politiker kan man få kritik för beslut, viktigt att då veta varför beslutet fattades och bakgrunden till det. En ledare i en politisk organisation måste låta folk yttra sig och prata. Kan annars leda till missnöje.

IP4 upplever det som en viktig aspekt att som ledare inkludera och låta alla komma till tals, eftersom det annars kan leda till missnöje. IP5 upplever att det är viktigt att låta alla vara med och jobbar med inkludering så att alla känner att de är delaktiga.

IP5: För att leda handlar det om att inkludera alla som är med, men även att representera dem i vissa sammanhang. Viktigt för IP5 att alla känner en delaktighet även om man som medlem inte alltid är med. Deltagandet är viktigt.

IP5 upplever att hen har ett ansvar över att få människor att känna delaktighet även om de inte alltid har möjlighet att vara med. IP3 upplever det som viktigt att vara öppen mot alla typer av människor och att det kan vara okej att ha en avvikande åsikt.

IP3: IP3 tycker det är viktigt att vara öppen och bjuda in människor som sticker ut lite och inkludera och ge utrymme. Det är okej att ha en avvikande åsikt.

IP3 upplever att hen som ledare har ett ansvar att bjuda in alla människor och inkludera dem i verksamheten. IP3 upplever även ett ansvar för att inkludera genom att motivera medarbetarna och ge dem något meningsfullt.

IP3: IP3 känner att hen har ett stort ansvar för att ge medlemmarna något meningsfullt genom att visa på möjligheter och en bredd.

Ett sätt IP3 arbetar med detta är genom att visa vilka områden och bredd som finns till att engagera sig i politiken. Detta uttrycker hen själv är ett stort ansvar för en ledare inom politiken.

5. Diskussion

I följande kapitel kommer den analyserade empirin och omskrivningarna från tidigare kapitel analyseras med hjälp av teorierna presenterade i teorikapitlet. Även egna tankar och tolkningar kommer vägas in i diskussionen.

5.1 Att motiveras av politik

Drivkraften för att vara ledare inom en politisk organisation tycks grunda sig i samma drivkraft som gjort att ledarna engagerat sig i politiken. Bland intervjupersonerna är det just viljan att förändra som gjort att de engagerat sig politiskt. Vad det är som ska förändras råder det olika åsikter om. En ledare vill motverka populism, en annan drivs av att stoppa orättvisan i samhället medan en tredje vill förändra samhället utifrån vad som styr hen i form av moral och värderingar. Chan och Drasgows (2001) teori belyser tre delar av drivkraften till att vara ledare. Den social-normativa motivationen menar att vissa ledare drivs av plikt och samvete. Drivkraften för att vara ledare inom en politisk organisation kan därför förklaras av att viljan de alla känner för att förändra och motverka frågor som ojämlikhet och populism, även utgör grunden för de moraliska och ideologiska värden som driver ledare enligt teorin. Ledarna drivs alltså av sina värderingar och ideologier och ser det som en plikt och skyldighet att driva dessa frågor och stå upp för det de anser är rätt.

Samtliga ledare upplever att de vill förändra samhället och stå upp för det de tror på. Att de tackat ja till ett ledaruppdrag inom politiken kan därför även förklaras av Herzberg m.fl. (1993) tvåfaktorsteori, där viljan att lyckas med en uppgift upptar en central del. I fallet för studien är viljan att förändra samhället den uppgift som ska klaras av. Många av ledarna beskriver sitt uppdrag som kreativt och som vi kommer återkomma till senare - inkluderande och demokratiskt. Aspekter som dessa kan stimulera uppgiften och göra den mer intressant, vilket Herzberg m.fl. förklarar kan skapa ökad motivation i de fall uppgiften lyckas. Även McClelland (1985) pratar om vikten och viljan av att lyckas, genom vad han kallar för prestationsmotivet. Uppgiften måste vara lagom svår, det vill säga att ledaren måste anstränga sig för att klara den, men inte heller uppleva att den är ogenomförbar. I politikernas fall är den stora uppgiften och drivkraften att förändra samhället, vilket uppnås genom att genomföra sin politik och vinna val och fler mandat. Tanken på att klara denna uppgift och lyckas med prestationen blir därmed en viktigt och central del av ledarnas motivation. Dock, som både Herzberg m.fl. och McClelland påvisar, så är det viktigt att uppgiften lyckas och uppnås för att motivationen ska bibehållas. Jag tänker att det därmed är viktigt (och då menar jag inte direkt sett för samhället) att inget politiskt parti har en allt för stor majoritet under allt för lång tid, då det är viktigt för ledare i sig att känna att de får igenom sin politik och lyckas med sin uppgift för att deras motivation och drivkraft till att engagera sig ska förbli intakt. Allt för långa perioder utan att få gehör eller genomslag med sin politik kan tänkas leda till en slocknande motivation, vilket på sikt inte bådär gott för samhället som är i behov av stabilitet och långsiktighet när det kommer till samhällsinvesteringar och förvaltandet av det offentligt ägda. Detta kan vi koppla vidare till ytterligare en del av McClelland's prestationsmotiv, som säger att människor som drivs av att prestera och uppnå mål även tenderar att vilja ta på sig ansvaret för att uppgiften genomförs. Det ter sig därmed ganska "naturligt" att politikerna, vars drivkraft är att prestera inom samhällsfrågor, själva vill axla ledarrollen. Den social-normativa motivationen stärker detta, nämligen att människor med stark känsla av plikt och värderingar ofta tackar ja till att leda mot bakgrund

av detta. Den social-normativa motivationen lyfter även att ledare som kategoriseras inom denna typ tenderar att ha en hög tilltro till sin egen förmåga att leda och inte har någonting emot att axla ledarrollen. Detta framkom även genom resultatet då samtliga ledare såg det som naturligt. Flertalet ledare uttryckte att det endast såg det som roligt att få frågan och att det kändes naturligt att tacka ja och att det inte är ansträngande utan snarare energigivande att vara ledare. I ett av fallen menade ledaren på att dennes engagemang och ledarroll var bättre än alternativerna. En annan intervjuperson menar att hen ser sig som en naturlig ledare. En stark tro på sin egen kompetens samt en motivation grundad i värderingar tycks därmed vara ett gemensamt drag hos samtliga ledare.

5.2 Den demokratiska ledaren som lyssnar och inkluderar

I omskrivningarna genom den empiriska analysen framkom det att förmågan och viljan att lyssna är en viktig aspekt av ledarskapet. Två av ledarna upplever *konflikt* som en förekommande aspekt för en ledare att hantera och att det vid dessa situationer är viktigt att kunna lyssna för att hantera situationen. Detta föreslår även tidigare forskning. Lloyd, Boer och Voelpels Leader-Member-Exchange-teori föreslår att kommunikationen mellan ledaren och följaren är central i utbytet. Att lyssna vid en konflikt kan därför hjälpa ledaren att utveckla sin relation till följaren. Om ledaren föregår med gott exempel och lyssnar in olika synsätt och visar att hen lyssnar, kan det enligt teorin leda till en ökad respekt och förståelse sinsemellan. Inom LMX är det just utbytet som belyses som viktigt och centralt. Jag tänker att om ledaren väljer att lyssna och stötta vid konflikt, är det större chans att ledaren blir lyssnad på och respekterad om hen någon gång behöver fatta svåra beslut eller leda organisationen genom en konflikt. Detta då den ömsesidiga respekten stärkts mellan parterna. Även andra perspektiv av lyssnande ledarskap har gått att utläsa ur omskrivningarna. Att lyssna för att skapa delaktighet och inkludera upplever samtliga som en väsentlig del av ledarskapet, vilket tros kan främja nya idéer och tankar. Eriksen (2001) beskriver kommunikation som en del av det demokratiska ledarskapet vilket särskilt främjar förutsättningarna för att kunna komma fram till nya idéer. Om ledaren lyssnar blir det, likt fallet med en konflikt, större chans att följarna väljer att lyssna till idéer från ledarens håll. Lyssnandet blir alltså en nyckelroll i en förbättrad relation mellan ledare och följare och kan bidra till en bredare dialog och mer kreativa lösningar. Att ledarna själva belyser hur viktigt det är att kunna lyssna tyder på ett intresse från deras sida. Detta intresse bör enligt Wolvin (2005) inte bara vara ett spel för gallerierna utan ledaren bör verkligen lyssna och ta till sig av vad följaren säger. Min övertygelse är att det lyssnande ledarskapet inte endast handlar om att ledaren ska sitta ner och lyssna till vad andra har att säga, utan även agera därefter.

Att ledaren lyssnar för att främja idéer upplever samtliga som en central del av ledarskapet. Lyssnande ledarskap är en del av inkluderandet av medlemmar. Att lyssna för att inkludera och skapa delaktighet är även det något alla intervjupersoner upplever som en viktig del av att vara ledare inom en politisk organisation. Vissa av ledarna lyfter aspekten förankring. Förankring inom en politisk organisation skulle kunna innebära att ledaren efter ett nämndmöte, styrelsemöte eller kommunfullmäktigesammanträde återkopplar till medlemmarna om vad som sagts, vilka beslut som ska fattas framöver och lyssnar in följarnas åsikter och idéer kring frågan. Några andra av intervjupersonerna upplever vikten av att skapa känsla av delaktighet hos medlemmarna genom att bjuda in till samtal och engagemang. Detta stärks av teorin och synsättet det demokratiska ledarskapet har på ledarskap, bl.a. genom Choi's (2007) definition där han belyser att beslutsfattandet sker tillsammans, ledare och följare emellan. Även deltagande från ledarens sida

är en viktig del, i enlighet med Gastils definition av demokratiskt ledarskap. Synsättet understryker lyssnande, inkluderande och deltagande från alla parter. Dessa fundament tycker jag går att likna vid grundläggande demokratiska principer. Om ledaren lyssnar och samtidigt jobbar för att skapa delaktighet för andra, är sannolikheten hög att följarna kommer att lyssna och följa de gånger ledaren behöver fatta beslut utan tid för förankring och involverande. Detta eftersom en tillit utvecklats för ledaren. Att involvera och skapa delaktighet kan även få andra följder. Gastils (1994) tre delar av demokratiskt ledarskap stärks av ledarnas upplevelser. Aiding Deliberation, eller hjälp till överläggning, anser jag trycker specifikt på de grundläggande demokratiska aspekter en ledare bör besitta. Att lyssna in och skapa delaktighet genom att forma möjligheter och plattformar för medlemmarna ligger väl i linje med det vi i vår del av världen kallar demokrati. Gastil poängterar skillnaden med att ledaren ska hjälpa till i hur medlemmarna ska tänka och inte vad de ska tycka. Under intervjuerna har det som tidigare nämnts framkommit att ledarna behöver uppmärksamma idéer och tankar och lyssna in medlemmar. Detta ligger väl i linje med aiding deliberation, där ledaren bör skapa möjligheter och stötta vid möten och beslutsfattande.

Att fördela ansvaret görs, enligt Gastil, genom att involvera medlemmar. Majoriteten av intervjupersonerna upplever att de i sitt ledarskap försöker involvera andra styrelsemedlemmar och aktiva medlemmar för att skapa en känsla av delaktighet. Gastil menar att detta är en form av ansvarsfördelning som i bästa fall kan utmynna i att medlemmarna utvecklar en egen beslutsfattande kompetens. En intervjuperson uttrycker att hen arbetat aktivt med att fördela ansvaret mellan styrelsemedlemmar och att hen haft en förväntan på att de ska ta det ansvaret. Gastil menar att detta kan vara ett fungerande sätt, då fördelning av ansvar utan samtycke från medlemmarna även kan vara ett verktyg för att skapa inkludering och utveckling av medlemmars ledarkompetenser. Att fördela ansvaret mellan medlemmar och inkludera dem i partiets arbete kan också liknas vid empowerment, vilket Gastil också nämner som en del av det demokratiska ledarskapet. Om ledaren delar ut uppgifter och uppmuntrar till ansvarstagande och att utmana sig själv, kan det leda till att medlemmarna går från följare till ledare. Jag anser att ledarna är på god väg att anamma detta arbetssätt, då samtliga belyser vikten av att lyssna och inkludera. Arbetet med empowerment kräver dock ett aktivt arbete från ledarens sida genom att aktivt uppmuntra, stötta och agera förebild. Medvetenheten om detta ser jag som en nyckel i ett utvecklande av ledarskapet.

Trots att alla ledare upplever att de använder sig av vad som i teoretiska sammanhang kallas för ett demokratiskt ledarskap med fokus på kommunikation och då främst lyssnande, finns det vissa fallgropar ledarna bör akta sig för. Alla ledare uttrycker att de arbetar med att inkludera och lyssna. Som Gastil lyfter i sin kritik mot det demokratiska ledarskapet så uppskattar inte alla människor att bli inkluderade i beslutsfattandet. Lösningen på det problemet anser han är att ledaren ska utveckla medlemmarna till att tro på sin egen förmåga som ledare. Om detta är möjligt, kan det göras med hjälp av att fördela ansvaret vilket kan utveckla en tro på egna ledaregenskaper. Jag anser dock att detta inte måste vara ett mål i sig. En organisation behöver olika typer av människor och inom politiken kan det finnas en idé i att ha en karismatisk ledare som leder vägen i frågor som rör ideologi och värden. Det måste dock poängteras att detta behöver ske på rätt sätt och att personen i sitt ledarskap fortfarande bör vara demokratisk.

En av ledarna upplever att det är tidskrävande att arbeta med ett demokratiskt ledarskap när alla ska få sina åsikter och tankar yttrade och hörda, även om hen poängterar att det

är positivt. Även i de andra intervjufallen går det att utläsa att det ”kreativa ledarskapet”, som en av ledarna uttrycker det, och arbetet med att lyssna och kommunicera tar tid. Detta menar Choi (2007) kan påverka effektiviteten och att beslut kan ta lång tid att nå, vilket kan upplevas som frustrerande och ineffektivt. Jag tänker även att detta kan påverka allmänhetens bild av politiker och politiska partier, där det idag finns en rådande och vedertagen bild av att politiska processer tenderar att dra ut på tiden. Trots det tror jag att det demokratiska ledarskapet där saker får ta tid, leder till effektivare beslut i det långa loppet då ”rätt” och mer genomtänkta beslut kommer fattats i fler fall. Min tro är att det även kommer gynna bilden av politik i det stora hela, då slarvigt fattade beslut endast kommer leda till större misstro mot politiker.

5.3 Ansvar att som demokratiskt vald bedriva ett demokratiskt ledarskap

I analysen av empirin har det framkommit att ledarna upplever en känsla av ansvar gentemot partiernas medlemmar och för sin uppgift som ledare. Vad de upplever ansvar för skiljer sig. Ansvar att förankra är dock ett stort ansvarsområde för intervjupersonerna. Två av ledarna upplever ett ansvar av att förankra information för att gemensamma beslut ska kunna fattas och för att övriga medlemmar ska hinna förbereda sig inför möten. En annan ledare upplever ett ansvar att förankra för att alla ska uppleva en känsla av delaktighet, även om inte alla alltid har möjlighet att vara med på grund av annat arbete och familjeliv. En fjärde ledare upplever ett ansvar att förankra för att gruppen ska kunna arbeta tillsammans och komma fram till gemensamma mål som alla är överens om. Dessa ansvarsområden, med den övergripande och gemensamma känslan av ansvar att förankra, ligger i linje med det demokratiska och kommunikativa ledarskapet. Om ledarna uppfyller det ansvar de upplever att de har och lyckas förankra kan det, som tidigare påpekats, leda till utvecklad känsla av delaktighet. Detta kan i sin tur utveckla ledarkompetenser och förbättrade relationer ledare och följare emellan.

Ansvar att förankra hänger även samman med nästa område ledarna känner ansvar för - ansvar att inkludera. Känslan av ansvar för att låta alla komma till tals och inkludera bygger i vissa av fallen på en känsla av att medlemmarna har en förväntan på att få vara med vid beslutsfattande. En annan upplever ett ansvar av att inkludera alla som inte alltid är med, men också ett ansvar för att representera dessa människor i vissa sammanhang. Ansvaret för ledarna handlar också om att inkludera människor som inte alltid passar in i ”mallen” för hur man ska vara. En ledare uttrycker att hans största ansvar är att erbjuda medlemmarna något meningsfullt i och med deras medlemskap i partiet. Alla ovanstående områden ledarna upplever ansvar för anser jag har behandlats i tidigare delar rörande aspekten av hur det påverkar ledarskapet, då det handlar om demokratiskt ledarskap och att lyssna för att inkludera och engagera. Känslan av ansvar går däremot att knyta an till det som berördes i avsnitt 5.1 Att motiveras av politik. Om man drivs av att prestera och av styrande värderingar och ideologier, vilket analysen av empirin visar på att samtliga ledare gör, tyder det på att personen även vill ta ansvar för att uppgiften utförs. Detta är någonting både McClellands (1985) prestationsmotiv och Chan och Drasgows (2001) menar på. Drivkraften att vilja prestera och klara uppgiften, vilket i detta fall är viljan att föra igenom sin politik, är tätt sammankopplat med ideologi och värderingar. Mot denna bakgrund kan det ses som ganska naturligt att just dessa individer verkar som ledare inom politiken. Jag anser att det därmed inte blir allt för långsökt att dra slutsatsen att ansvaret de upplever kring vissa områden (exempelvis ansvaret att inkludera och ansvaret att förankra) går att se som ett medel inom ramen för det demo-

kratiska ledarskapet och till att lyckas med uppgiften. Vad som gjort dem motiverade till att bli ledare inom en politisk organisation från första början är därmed viljan att påverka och förändra samhället i den riktning de tror på.

6. Avslutande reflektioner

Avslutningsvis kan vi konstatera att de politiska ledarnas egen uppfattning om vad ledarskapet innebär i den berörda kontexten ligger väl i linje med det demokratiska ledarskapet och nyckelbegrepp inom detta. Ett stort fokus i uppsatsen har legat på aspekter som att kommunicera och lyssna på organisationens medlemmar, vilket både den empiriska och teoretiska analysen visat är en stor del av det ledarna arbetar med. Det har även varit spännande att se de drivkrafter som visat sig under analyserna och hur de påverkar ledarna i deras roll. Samtliga ledare tycks vara prestationsmotiverade och drivas av de värderingar och den moral de lutar sig mot. Vad dessa värderingar är och var de står ideologiskt lär skilja sig stort, men det tycks i vart fall vara det som drivit dem till där de är idag - ledare inom en politisk organisation.

Faktorer av ledarskapet inom en politisk organisation kan vara, och är, troligtvis fler än vad studien visar. De politiskt obundna faktorerna som ledare från vänster till höger gemensamt tycks finna centrala är känslan av att vilja ta ansvar samt uppfattningen om att det är av stor vikt att lyssna till och inkludera medlemmar. Att vilja ta ansvar är sammankopplat med prestationsmotivet då studien visar att ledarna upplever det som naturligt att ta ledarrollen och ser det som en del av plikten gentemot deras värderingar och moral.

Ledarnas egna uppfattning och upplevelse av sitt ledarskap och om att leda inom en politisk organisation ser på pappret ut som ett drömscenario. Att lyssna på medlemmar för att på så vis kunna inkludera och utöver det vara moralistiskt och ideologiskt driven är i min uppfattning allt vi kan önska av våra politiska ledare. Låt oss därmed hoppas att de politiska ledarnas upplevda bild av ledarskapet även stämmer överens med verklighetens ledarskap.

6.1 Förslag till vidare forskning

I uppsatsen har ledares upplevelse av ledarskapet analyserats och undersökts. För att få en ytterligare fördjupad bild av detta hade det varit intressant att följa politikerna under en längre tid och se dem i deras dagliga arbete, i kontakt med medlemmar och att i konkreta situationer kunna ställa frågor om deras upplevelse. På så vis tror jag att det kunnat gå att få en ännu ärligare bild av ledarupplevelsen. En annan utveckling av studien hade varit att titta på hur ledarskapet ter sig i praktiken och hur det uppfattas av organisationen. Ett sätt att göra detta på hade varit att undersöka medlemmars upplevelse av ledarskapet och deras syn på sina politiska ledare.

Referenser

- Abrahamsson, Bengt & Andersen, Jon Aarum. 2005. *Organisation - att beskriva och förstå organisationer*. 4:2 uppl. Malmö: Liber AB.
- Alvesson, Mats. 2011. *Intervjuer*. Malmö: Liber AB.
- Alvesson, Mats & Sveningsson, Stefan. 2019. *Organisationer, ledning och processer*. 3. uppl. Lund: Studentlitteratur.
- Applebaum, Marc H. 2011. Amadeo Giorgi and Psychology s a Human Science. *NeuroQuantology*. 9 (3): 518-525. <http://eds.b.ebscohost.com.ludwig.lub.lu.se/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=15&sid=2a991ab8-3331-4478-917d-7a6eb8421662%40pdc-v-sessmgr06> (hämtat 21-11-2019).
- Beck, Cheryl Tatano. 1994. Reliability and Validity Issues in Phenomenological Research. *Western Journal of Nursing Research*. 16 (3): 254-267. <https://doi-org.ludwig.lub.lu.se/10.1177/019394599401600303>
- Berg, Per Olof & Jonsson, Christer. 1991. *Strategisk ledning på politiska marknader - opinionsbildning och intern förankring i förvaltningar och folkrörelseorganisationer*. Lund: Studentlitteratur
- Bjurwill, Christer. 1995. *Fenomenologi*. Lund: Studentlitteratur.
- Bryman, Alan. 2016. *Samhällsvetenskapliga metoder*. Stockholm: Liber AB.
- Bryman, Alan. 1988. *Quantity and Quality in Social Research*. New York: Routledge.
- Chan, Kim-Yin & Drazgow, Fritz. 2011. Toward a Theory of Individual Differences d Leadership: Understanding the Motivation to Lead. *Journal of Applied Psychology*. 86 (3): 481 - 498. DOI: 10.1037/0021-9010.86.3.481
- Choi, Sanghan. 2007. Democratic Leadership: The Lessons of Exemplary Models for Democratic Governance. *International Journal of Leadership Studies*. 2 (3): 243 - 262. https://www.regent.edu/acad/global/publications/ijls/new/vol2iss3/choi/Choi_Vol2Iss3.pdf (Hämtad 2019-12-06).
- Dagens Nyheter. 2019. *Sverige behöver en allians för hoppfulla*. <https://www.dn.se/ledare/sverige-behov-en-allians-for-hoppfulla/> (Hämtad 2019-12-19).
- Eriksen, Erik Oddvar. 2001. Leadership in a Communicative Perspective. *Acta Sociologica*. 44: 21-35. <https://journals-sagepub-com.ludwig.lub.lu.se/doi/pdf/10.1177/000169930104400103> (Hämtad 2019-12-15).
- Flick, Uwe. 1998. *An Introduction to Qualitative Research*. London: Sage Publications.
- French, Ray; Rayner, Charlotte; Rees, Gary & Rumbles, Sally. 2005. *Organizational Behaviour*. 3 uppl. New York: John Wiley & Sons.
- Gandolfi, Franco & Stone, Seth. 2018. Leadership, Leadership Styles, and Servant Leadership. *Journal of Management Research*. 18 (4): 261-269. <https://www.lasny.org/wp-content/uploads/2018/11/Leadership-Leadership-Styles-and-Servant-Leadership.pdf>
- Gastil, John. 1994. A Definition and Illustration of Democratic Leadership. *Human Relations*. 47 (8): 953-975. <https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/001872679404700805> (Hämtad: 2019-12-06).
- Giorgi, Amedeo; Giorgi, Barbro; Morley, James. 2017. The Descriptive Phenomenological Psychological Method. *The Sage Handbook of Qualitative Research In Psychology*. 2 uppl. 11 kap (176 -192) London: Sage Publications. https://www.researchgate.net/publication/318451180_The_Descriptive_Phenomenological_Psychological_Method (Hämtad 2019-11-19).

- Graen, George B. & Uhl-Bien, Mary. 1995. Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. *The Leadership Quarterly*. 6 (2): 219-247. [https://doi.org/10.1016/1048-9843\(95\)90036-5](https://doi.org/10.1016/1048-9843(95)90036-5)
- Herzberg, Fredrik; Mausner, Bernard & Snyderman, Barbara B. 1993. *The Motivation to Work*. 12 uppl. New Brunswick: Transaction Publishers.
- Holmberg, Ingallil & Henning, Roger. 2003. *Offentligt ledarskap: om förändring, förnyelse och nya ledarideal*. Lund: Studentlitteratur.
- Johansson, Kjell E. 1999. *Att vägleda eller vilseleda*. Malmö: Sober Förlag.
- Kirk, Jerome & Miller, Marc. L. 1986. *Reliability and Validity in Qualitative Research*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Kvale, Steinar & Brinkmann, Svend. 2014. *Den kvalitativa forskningsintervjun*. 3. uppl. Lund: Studentlitteratur.
- Larsson, Staffan. 2009. A pluralist view of generalization in qualitative studies. *International Journal of Research & Method in Education*, 32 (1): 25-38. <http://liu.diva-portal.org/smash/get/diva2:209423/FULLTEXT01.pdf> (Hämtat 2019-12-03).
- Larsson, Staffan. 2005. Kvalitet i kvalitativ forskning. *Nordisk pedagogik*. 25 (1): 16-35. <http://liu.diva-portal.org/smash/get/diva2:245080/FULLTEXT01.pdf> (Hämtat 2019-11-14).
- Lind, Rolf. 2019. *Vidga vetande*. 2.uppl. Lund: Studentlitteratur.
- Lloyd, Karina J; Boer, Diana och Voelpel, Sven C. 2017. From Listening to Leading: Toward an Understanding of Supervisor Listening Within the Framework of LeaderMember Exchange Theory. *International Journal of Business Communication*. 54 (4): 431 - 451. DOI: 10.1177/2329488415572778
- McClelland, David. 1985. *Human Motivation*. Illinois: Scott Foresman.
- Moderaterna. 2019. *Partihistorik*. <https://moderaterna.se/partihistorik> (Hämtad 2019-12-11)
- Moustakas, Clark. 1994. *Phenomenological Research Methods*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Nationalencyklopedin. 2019. *Ideell organisation*. <http://www.ne.se/uppslagsverk/encyklopedi/lång/ideell-organisation> (Hämtad 2019-12-11)
- Nationalencyklopedin. 2019. *Sverigedemokraterna*. <http://www.ne.se/uppslagsverk/encyklopedi/lång/sverigedemokraterna> (Hämtad 2019-12-11)
- Park, Chang Sup. 2013. Does Twitter motivate involvement in politics? Tweeting, opinion leadership, and political engagement. *Computers in Human Behavior*. 29 (4): 1641-1648. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0747563213000472?via%3Dihub>
- Qutoshi, Sadruddin Bahadur. 2018. Phenomenology: A Philosophy and Method of Inquiry. *Journal of Education and Educational Development*. 5 (1): 215-222. <https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ1180603.pdf> (hämtat 2019-11-19).
- Socialdemokraterna, 2019. *Vår historia*. <https://www.socialdemokraterna.se/vart-parti/om-partiet/var-historia#0> (Hämtat 2019-12-03).
- Szklarski, Andrzej. 2019. Fenomenologi. I Andreas Fejes och Robert Thornberg (red.). *Handbok i kvalitativ analys*. 3. uppl. Stockholm: Liber AB, 148-178.
- Szklarski, Andrzej. 2002. *Den kvalitativa metodens mångfald*. Rapport från Institutionen för pedagogik. 15. Borås: Högsolan i Borås.
- Trost, Jan. 2010. *Kvalitativa intervjuer*. 4. uppl. Lund: Studentlitteratur.

Vetenskapsrådet. 2014. *Forskningsetiska principer, inom humanistisk-samhällsvetenskaplig forskning*. <http://www.codex.vr.se/texts/HSFR.pdf> (Hämtad 2019-11-15).

Winston, Bruce E. & Patterson, Kathleen. 2006. An Integrative Definition of Leadership. *International Journal of Leadership Studies*. 1 (2): 6-66. https://www.regent.edu/acad/global/publications/ijls/new/vol1iss2/winston_patterson.doc/winston_patterson.pdf

Wolvin, Andrew D. 2005. Listening Leadership: Hillary Clinton's Listening Tour. *International Journal of Listening*, 19 (1): 29-38. DOI: 10.1080/10904018.2005.10499071

Young, Oran R. 1991. Political leadership and regime formation: on the development of institutions in international society. *International Organization*. 45 (3): 281-308. <https://eds-a-ebscohost-com.ludwig.lub.lu.se/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=6&sid=3d118e8e-6f70-4108-b2e2-dc79d63b1896%40sessionmgr4007>

Bilaga

Intervjuguide

- Berätta om mig själv
- Berätta om projektet: *Jag ska undersöka essensen av att vara ledare inom en politisk organisation på lokal nivå.*
- Konfidentialitet - kommer inte framträda vem IP är.
- Spelas in - raderas efter avslutat projekt. Endast behandlas av mig och min handledare.
- Behöver inte svara på allt.

Generella frågor

1. Berätta om dig själv.
2. Kan du beskriva din politiska resa från start till nu?
 - *Tillfrågad eller sökte dig till ledare?*

Ledarskap

1. Hur definierar du ledarskap?
 2. Hur skulle du beskriva ditt ledarskap?
 3. Hur upplever du att det är att leda inom en politisk organisation?
 4. Vad driver dig i ditt ledarskap?
- Om vi tänker på aspekten att det är medlemmar som genomför mycket frivilligt arbete, hur är det att leda utifrån den premissen?

Organisationskultur

5. Hur skulle du beskriva organisationskultur?
6. Vad är din upplevelse av organisationskultur inom politiska organisationer?
 - *Definition*
 - *Upplevelse*
7. Hur påverkas du i ditt ledarskap av organisationens kultur?
 - Vad är speciellt med att leda inom en politisk organisation?

Essens

8. Om du tänker på ditt uppdrag som ledare inom din organisation - vad tänker du på då?

Avslutning

Är det någonting du vill tillägga?



LUNDS UNIVERSITET
Sociologiska institutionen
Avdelningen för pedagogik
Box 114, 221 00 LUND
www.soc.lu.se

LUNDS
UNIVERSITET