



LUNDS
UNIVERSITET

Pedagogiska institutionen
Box 199, 221 00 Lund

PED 441
Kandidatuppsats, 10 poäng
41-60 poäng
2005-01-17

Ledarskapets nyanser

- En studie av ledares uppfattningar om sitt ledarskap i
ideell, privat och offentlig organisation

Linda Petersson & Thérèse Waerner

Handledare: Maria Löfgren Martinsson

ABSTRACT

Arbetets art:	41-60 Kandidatuppsats
Sidantal:	57 inklusive bilaga
Titel:	Ledarskapets nyanser - En studie av ledares uppfattningar om sitt ledarskap i ideell, privat och offentlig organisation
Författare:	Linda Petersson & Thérèse Waerner
Handledare:	Maria Löfgren Martinsson
Datum:	2005-01-17
Sammanfattning:	<p>Uppsatsen syftar till att analysera hur ledare i olika typer av organisationer uppfattar sitt ledarskap i förhållande till den organisationstyp de verkar inom. Med organisationstyp avser vi ideell, privat och offentlig organisation. Vår utgångspunkt är att analysera detta utifrån de förutsättningar för ledarskap som organisationstypen ger, till exempel i form av organisationskultur, samt utifrån faktorer som kommunikation, handlingsutrymme och ledarens uppgifter.</p> <p>Den metod vi använt är kvalitativ och bygger på sex intervjuer med ledare inom ovan nämnda organisationstyper och fokus för intervjuerna har legat på ledaren egen uppfattning om sitt ledarskap.</p> <p>Vi har funnit att likheterna mellan de olika ledarskapen är tydligare än skillnaderna och att de skillnader som återfinns till stor del kan kopplas till respektive organisationstyps mål. Dessa skillnader kan bero på dels de förutsättningar som varje specifik organisationstyp ger, och dels ledarnas förmåga att anpassa sig till de krav som ställs på ledarskapet i olika situationer.</p>
Nyckelord:	ledarskap, organisationskultur, kommunikation, handlingsutrymme, ideellt ledarskap, privat ledarskap, offentligt ledarskap

Innehållsförteckning

1. Inledning	1
1.1 Syfte	2
1.2 Pedagogisk relevans	2
1.3 Begrepp	3
1.4 Avgränsningar	4
2. Teori	4
2.1 Litteratur	4
2.1.1 Sökning och urval	4
2.1.2 Källkritik	5
2.2 Organisation	6
2.2.1 Rationalistisk organisationsteori	6
2.2.2 Systemteoretisk organisationsteori	7
2.2.3 Organisationstyper	8
2.2.3.1 Ideella organisationer	8
2.2.3.2 Privata organisationer	9
2.2.3.3 Offentliga organisationer	9
2.2.3.4 Jämförelse mellan ideell, privat och offentlig organisation	10
2.3 Ledarskap	10
2.3.1 Ledaren och uppgifterna	11
2.3.1.1 Ledarens uppgifter i förhållande till organisationen	12
2.3.1.2 Situationsanpassat ledarskap	13
2.3.2 Ledaren och organisationskulturen	15
2.3.3 Ledaren och kommunikationen	16
2.3.4 Ledaren och handlingsutrymmet	17
2.3.5 Ledarskap i ideell, privat och offentlig organisation	18
3. Metod	19
3.1 Utgångspunkter	19
3.1.1 Kvalitativ metod	19
3.1.2 Förförståelse	19
3.1.2.1 Bearbetning av förförståelsen	20
3.2 Genomförande	21
3.2.1 Urval av organisationer och intervjupersoner	21
3.2.2 Insamling av data	21
3.2.3 Bearbetning av data	23
3.3 Metoddiskussion	23
3.3.1 Vår upplevelse av den valda metoden	23
3.3.2 Kvalitetsmässiga aspekter	24

3.3.3 Etiska aspekter.....	25
4. Resultat	26
4.1 Den ideella organisationen.....	26
4.1.1 Kultur.....	26
4.1.2 Kommunikation.....	27
4.1.3 Handlingsutrymme	27
4.2 Den privata organisationen	28
4.2.1 Kultur.....	28
4.2.2 Kommunikation.....	29
4.2.3 Handlingsutrymme	30
4.3 Den offentliga organisationen.....	30
4.3.1 Kultur.....	31
4.3.2 Kommunikation.....	31
4.3.3 Handlingsutrymme	32
4.4 Jämförelse mellan den ideella, den privata och den offentliga organisationen	33
5. Analys	34
5.1 Organisationstypens förutsättningar	34
5.1.1 Rationalistisk organisationsteori.....	34
5.1.2 Systemteoretisk organisationsteori.....	35
5.2 Ledarskapet i organisationstyperna.....	36
5.2.1 Ledarens uppgifter.....	36
5.2.2 Organisationskultur	37
5.2.3 Kommunikation.....	38
5.2.4 Handlingsutrymme	39
5.2.5 Situationsanpassat ledarskap	40
6. Diskussion.....	41
6.1 Rationalistiskt och systemteoretiskt perspektiv	41
6.2 Situationsanpassat ledarskap.....	43
6.3 Slutsatser.....	44
6.4 Sammanfattande kommentarer	44
7. Referenser	46
Bilaga 1 - Intervjuguide	a

Under tiden som vår uppsats vuxit fram har vi på olika sätt kommit i kontakt med människor som gjort processen rolig, spännande och givande. Först och främst vill vi tacka våra intervjupersoner, utan Er välvilja, Er optimism och Ert intresse hade vi inte kommit någon vart i inledningen av vårt arbete och inte haft något resultat att använda oss av i slutet. Vi vill även tacka Maria, vår handledare, för att Du under hela arbetets gång givit oss uppmuntrande kommentarer samt idéer och stöd när det behövts. Att efter varje handledningstillfälle känna sig så upplyfta som vi har gjort, är nog få förunnat. Sist men inte minst vill vi rikta ett stort tack till våra kursare som gjort långa dagar uthärdliga och som genom synpunkter och diskussioner hjälpt oss genom hela processen.

Lund, januari 2005

Linda & Thérèse

1. Inledning

Alla har vi varit föremål för och/eller utövat någon form av ledarskap och just detta förhållande gör det möjligt för många av oss att ana vidden av den betydelse ledarskapet har för individer, grupper, organisationer och samhällen. Under hela 1900-talet har forskning kring ledarskap varit av stort intresse och rönt mycket uppmärksamhet, men fokus har hela tiden förändrats, ofta som ett resultat och en spegling av den allmänna samhällsdebatten och de utmaningar organisationer har stått inför vid samma tidpunkt (Jacobsen & Thorsvik, 2002). Det grundläggande motivet verkar trots förändrade perspektiv finnas kvar: att med hjälp av det bästa möjliga ledarskapet förbättra situationen i en grupp eller organisation avseende till exempel motivation, effektivitet och/eller produktivitet (ibid).

Inom den tidiga ledarskapsforskningen sattes inte ledarens roll, uppgifter och prestationer i samband med de omständigheter han (eller hon) verkade under, utan ansågs vara ett resultat av mer eller mindre framträdande karaktärsdrag. Då man haft svårt att belägga ett klart samband mellan personlighet och ledarskap har utvecklingen från 1960-talet och framåt gått från sökandet efter den ultimate ledarens karaktärsdrag till att undersöka vilken typ av ledarskap som är mest ändamålsenligt i varje situation och organisation (Abrahamsson & Andersen, 1998, Tollgerdt-Andersson, 1995). Så kallad situationsanpassad ledarskapsteori menar alltså att situationen påverkar ledarskapet, medarbetarna och relationen dem emellan och att det finns ett samspel mellan ledarskapet och den kontext det utövas i (Jacobsen & Thorsvik, 2002).

När det gäller vilken typ av organisationer man har forskat kring ledarskap inom, är det privata näringslivet klart överrepresenterat genom att mycket av den allmänna organisationsteorin utgår från denna typ av organisation. Offentligt ledarskap har i betydligt mindre omfattning varit föremål för forskning och den forskning som trots detta finns har i de flesta fall varit inriktat på den politiske ledaren och mycket sällan på tjänstemannen som ledare. En konsekvens av detta är att offentliga organisationer ofta har försökt tillämpa de privata organisationernas ledarskap med varierande framgång och det har ofta setts som möjligt att byta erfarenheter mellan dessa två olika typer av organisationer, men då nästan uteslutande i riktningen från den privata organisationen till den offentliga (Tollgerdt-Andersson, 1995, Hagström (a), 1990). Det ideella ledarskapet har forskats kring under samlingsbeteckningar som *non-profit management* och *political management* men inte i någon högre utsträckning (Berg och Jonsson, 1991).

I ett samhälle där ny teknik, nya sätt att kommunicera, ny kunskap och ständigt förändrade ekonomiska och politiska förhållanden är en del av vardagen för alla organisationer ställs stora krav på flexibilitet och förmåga till ständigt nyskapande och nytänkande. Ekman (2003) refererar till Mullern och Stein då han nämner att faktorer som globalisering och internationalisering bidrar till ett högre tempo (Ekman, 2003) och även offentlig sektor och ideella organisationer känner av samhällsmedborgarnas brist på tid och ökade krav på valfrihet, service och kvalitet (Tollgerdt-Andersson, 1995). Man kan ställa sig frågan vad dessa förändrade förhållanden och förutsättningar får för konsekvenser för ledarskapet? Då förändring blivit norm, blir då ledarskapet viktigare

än någonsin? Är ledarskap den bästa resurs en organisation har då den står inför förändringar?

Vår egen erfarenhet av ledarskap kommer från olika ideella sammanhang samt från arbetslivet och vi har i många fall fått känslan av att den organisation man är ledare inom påverkar ledarskapet i stor utsträckning. Vi har således uppfattat att det ställs olika krav på ledare i olika typer av organisationer och vi är därför intresserade av hur ledare själva uppfattar detta. Detta är således en del av vår förförståelse och denna behandlas vidare i kapitel 3.1.2. Vi har valt att göra vår studie inom privat, offentlig och ideell verksamhet för att se om uppfattningarna kring ledarskap skiljer sig åt och om detta i så fall kan härröra ur organisationstypen. Om det finns en skillnad, kan man i så fall tolka det som att de olika organisationstyperna kräver olika sorters ledarskap och man kan fundera på vad detta får för konsekvenser för exempelvis rekrytering och utbildning. Om det däremot skulle visa sig att de olika ledarnas uppfattning om sitt eget ledarskap inte skiljer sig speciellt mycket från varandra väcks istället frågor som vad organisationerna kan lära av varandra och om det kanske trots allt finns generella egenskaper, viss sorts kompetens eller vissa områden som är essentiella för alla sorters ledarskap oavsett organisation.

1.1 Syfte

Vårt syfte är att analysera hur ledare i olika typer av organisationer uppfattar sitt ledarskap i förhållande till den organisationstyp de verkar inom.

Med organisationstyp avser vi ideell, privat och offentlig organisation. Vår utgångspunkt är att jämföra dessa utifrån de förutsättningar för ledarskap som organisationstypen ger, till exempel i form av organisationskultur, samt utifrån faktorer som kommunikation, handlingsutrymme och ledarens uppgifter.

1.2 Pedagogisk relevans

Begreppet pedagogik får ofta innebörden uppfostran och utbildning, dock kan man applicera det pedagogiska perspektivet på alla sociala sammanhang:

"...pedagogik är immanent (inneboende) i alla mänskliga sociala sammanhang..." (Bjerg & Hultqvist, 2000, s. 3)

Ett av dessa sociala sammanhang är arbetslivet och arbetslivspedagogiken definieras av Tedenljung och Ryhammar (2001) på följande vis:

"Pedagogik med arbetslivsinriktning, som en del inom disciplinen pedagogik, kan sägas vara det vetenskapliga studiet av påverkansprocesser i arbetslivet." (Tedenljung & Ryhammar, 2001, s. 9)

Då vår avsikt är att studera hur organisationstypen eventuellt påverkar det ledarskap som utövas inom dess ramar och vad denna eventuella påverkan får för konsekvenser utifrån frågor om ledarens uppgifter, organisationskultur, kommunikation, handlingsutrymme anser vi att vårt val av ämne har pedagogisk relevans. Det är inte heller möjligt att bortse från den pedagogiska uppgiften som ingår i rollen som ledare, i

form av till exempel påverkan och utveckling, och som även den faller under vårt intresseområde.

1.3 Begrepp

Vi har valt att klargöra några av de begrepp som vi använder i vår uppsats, dels genom att återge några definitioner från tidigare forskning och dels genom att ange vilken/vilka definitioner vi har utgått ifrån i vår användning av begreppen. Två begrepp som är av stor vikt för vår studie och vars betydelse ligger nära varandra och ofta blandas samman är ledarskap och chefskap. Sammanfattningsvis kan man säga att de två begreppen ledarskap och chefskap ofta används synonymt men att, då man skiljer dem åt, chefskapet oftare betecknar en mer formell position medan ledarskapet är mer beroende av informella strömningar och förtroende. Chefskap och ledarskap förutsätter inte varandra men de verkar båda kunna ligga till grund för ett framgångsrikt utövande av det andra:

”Likaväl som ledarskap bör ses som ett av flera medel att uppnå ett framgångsrikt chefskap, så kan ett framgångsrikt chefskap utgöra grunden för ett gott ledarskap.” (Hagström (a), 1990, s. 61)

När man talar om ledarskap i engelskspråkig litteratur skiljer man ofta mellan begreppen *leadership* och *management* där det förstnämnda kanske bäst översätts med vårt svenska begrepp ledarskap och som bygger på personliga egenskaper som till exempel förmågan att inspirera. Management översätts enligt Bakka, Fivelsdal och Lindkvist (1999) bäst med begreppet styrning och innehåller ett ganska stort mått av kompetens gällande fackkunskaper. Trots att många forskare väljer att separera dessa begrepp enligt definitionerna ovan har vi valt att använda begreppen ledarskap och chefskap synonymt i vår uppsats och vi baserar det på följande citat av Gary Yukl:

“Management and leadership both involve deciding what needs to be done, creating networks of relationships to do it, and trying to assure it happens.” (Yukl, 2002, s. 6)

Den främsta anledningen till att vi gör det här valet är att det enda vi vet är att våra intervjupersoner utövar ett chefskap som en del av sina respektive befattningar och då ingen av dem våra intervjupersoner är ledare för, kommer till tals i den här uppsatsen kan vi därför omöjligt veta om våra intervjupersoner utövar ett ledarskap i den mening att det är baserat på förtroende och känslor, enligt definitionerna ovan.¹

Organisationerna som vi använt oss av i uppsatsen kommer att presenteras och definieras som den ideella, den privata och den offentliga organisationen. Vi har valt att inte alltid separera ledarnas svar från varandras inom en och samma organisation och av den anledningen kommer våra intervjupersoner helt enkelt att benämnas ledare inom respektive organisationstyp.

¹Vidare diskussion om begreppen ledarskap och chefskap med fler definitioner från tidigare forskning finns i kap 2.3.

1.4 Avgränsningar

Vi anser att vårt syfte tydligt talar om vad vi avser att studera men det finns angränsande områden eller delar av de områden vi valt att studera som vi inte kommer att använda oss av som grund för vår analys. Ett exempel på ett sådant område är makt, ett begrepp som ofta kopplas samman med ledarskap, men som vi inte kommer att använda oss av. Detta beror på att vi inte anser att denna aspekt av ledarskap kan analyseras utifrån vårt syfte då vårt fokus legat på ledarnas egna uppfattningar om sitt ledarskap och inga medarbetare kommit till tals. Beroende på vilken definition man har av begreppet makt behandlas det dock indirekt genom att till exempel ledarens påverkansmöjligheter och hans/hennes roll i informationsförmedling tas upp.

Ledarskapet är vårt huvudsakliga fokus, vilket också framgår av vårt syfte. Vi har därför valt att se organisationsteorier som ett stöd för detta område. På samma sätt är organisationskultur och kommunikation stora områden som vi väljer att begränsa genom att sätta dem i relation till ledarskapet.

Då vi i vår uppsats talar om organisationstyper handlar det om ideella, privata och offentliga organisationer och vi har valt att använda oss av dessa begrepp så renodlat som möjligt. Detta innebär till exempel att vi inte berör kombinationer av dessa tre och inte heller de otal varianter som finns av dessa och som utgör undantag med till exempel speciella ägarförhållanden.

När vi talar om ledarskap i offentliga organisationer är det ledarskapet som utövas av tjänstemän vi avser, inte det politiska ledarskapet som utövas av folkvalda.

2. Teori

2.1 Litteratur

2.1.1 Sökning och urval

Vårt huvudsakliga fokus då vi letat efter användbar litteratur till vår uppsats har varit att hitta litteratur där begreppen organisation och ledarskap dels tas upp var för sig och dels integreras och där den ömsesidiga påverkan dem emellan diskuteras. Abrahamsson och Andersen (1998) tar upp den starka kopplingen mellan organisation och ledarskap:

”Organisationer har alla en eller annan form av ledarskap. Ledarskap är i organisationsteorin alltid knuten till en grupp eller en organisation.”
(Abrahamsson & Andersen, 1998, s.81)

Vi har i vår litteratursökning använt oss av Lunds Universitets biblioteks databaser ELIN och LOVISA samt av den nationella biblioteksdatan LIBRIS varav de två sistnämnda givit mest resultat. Vi har främst sökt på ord som *ledarskap (ideellt, privat, offentligt)*, *organisation*, *organisationskultur*, *kommunikation*, *handlingsutrymme*, *leadership (non-profit, corporate, public/political)*, *organization*, *organizational culture*, *communication* och *space of action* samt närliggande ord. Vi inledde med att

söka på orden ovan var för att så småningom gå över till att söka på olika kombinationer av dem. I första skedet fann vi främst forskningsöversikter och annan översiktslitteratur och med hjälp av dessa kom vi sedan i kontakt med litteratur av forskare som exempelvis Mintzberg, Schein, Katz & Kahn, Hersey & Blanchard och Alvesson. Under arbetet med vår teori fann vi att tre typer av teorier var av särskilt intresse för oss: rationalistisk organisationsteori, systemteori och situationsanpassat ledarskap och då vi sökte litteratur kring dessa använde vi sökord som *situationsanpassat ledarskap*, *situationsbetingat ledarskap*, *contingency theory*, *systemteori*, *system theory* och närliggande ord. I vår litteratursöknings process har vi även sökt efter metodkällor och vårt främsta sökkriterium här har varit *kvalitativ metod* och *semi-strukturerad intervju*. Genom detta har vi funnit metodlitteratur av Holme & Solvang, Bryman, Mertens, och Alvesson & Sköldeberg.

Vår slutsats av sökandet efter litteratur var att även med våra krav på primärkällor, vetenskaplighet och aktualitet, är både organisation och ledarskap enorma områden rent litteraturmässigt. Vi insåg också att mycket lite finns forskat och skrivet kring dels ideellt ledarskap och dels det ledarskap som utövas av tjänstemän i offentliga organisationer. Det som finns skrivet har ofta ekonomi som vetenskaplig utgångspunkt och även om vi har försökt undvika den typen av litteratur anser vi oss nödgade att trots allt använda ett fåtal såna böcker, exempelvis av Ekman och Jonsson. Huvuddelen av den litteratur som ligger till grund för vår teori har dock pedagogik eller annan beteendevetenskap som grund.

2.1.2 Källkritik

När man gör en källkritisk granskning gör man det enligt Holme & Solvang (1997) i fyra faser. Den första fasen kallas källobservation och är ett sätt att skaffa sig överblick över ett område. Denna fas genomförs med hjälp av till exempel översiktslitteratur och sökmotorer på Internet och vid bibliotek. Det sållande som sedan äger rum är av stor betydelse för vilket riktning det fortsatta arbetet kommer att ta och är ofta beroende av tillfälligheter. Den verkliga källkritiken inträder i fas två, ursprung, då man med hjälp av bedömningsgrunder som upphovsman och dennes syfte, samt källans ålder och aktualitet, ska bedöma hur källan korrelerar med den verklighet den utger sig för att beskriva. Man måste också skaffa sig en uppfattning om huruvida källan är primär eller sekundär, vilket inte alltid är så lätt, och beakta vad det kan få för konsekvenser om man väljer sig att använda en sekundärkälla då dessa alltid är en tolkning av ursprungsmaterialet. I den tredje fasen handlar det om att tolka källan innehållsmässigt och bedöma vad som är budskapet och vad läsarens tolkningar blir. I den fjärde och sista fasen har vi att bestämma oss för om vi ska använda källan eller inte i förhållande till användbarhet. Ett avgörande kommer att läggas på om källan är trovärdig, vilket man kan bilda sig en uppfattning om genom att titta på den inre överensstämmelsen och upphovsmannens perspektiv.

Vi anser att dessa fyra faser löper parallellt med hela uppsatsprocessen och att de inte alltid kommer i den ordning i vilken de angivits ovan. Ett problem vi har haft under processen och som berör den andra fasen handlar om svårigheterna att alltid hitta primärkällor. Vi har därför i vissa fall förlitat oss på översiktslitteratur, som exempelvis Gary Yukl's *Leadership in organizations* (2002) men vi anser inte att detta utgör något problem så länge vi är medvetna om vilken typ av litteratur det rör sig om. Ett exempel

på att en sekundärkälla använts är då vi använt oss av Ekman (2003) som källa för vad till exempel Mullern och Stein samt Mayo säger. Dock anser vi att det i detta fall inte varit nödvändigt att söka upp primärkällan då det material vi använt oss av enbart har rört sig om ett fåtal meningar. Vi har i vissa fall även bedömt att sekundärkällan givit en värdefull tolkning av det material vi velat använda oss av. I de fall där vi har gått till primärkällan kan ett problem istället bli att detta ofta är äldre böcker, vilket gör att samtidigt som deras källvärde höjs för att de är skrivna av namnkunniga teoretiker så sänks det också på grund av (risk för) bristande aktualitet. Ett annat källkritiskt problem är, som nämnts tidigare, att mycket av den litteratur som skrivits kring ledarskap inom framförallt ideella och offentliga organisationer är skrivna inom ramen för ekonomi som vetenskap. Vi menar ändå att litteratur av det slaget som vi, trots detta, känt oss manade att använda, utgör en liten del om man jämför med den litteratur med beteendevetenskaplig grund som vi använt oss av.

2.2 Organisation

Området organisation är väldigt brett och kan inrymma många olika sorters teorier. För att göra detta så tydligt som möjligt och för att redan från början avgränsa vår teori har vi här valt att ta upp dels rationalistisk organisationsteori, dels systemteoretisk organisationsteori. I detta kapitel kommer vi även att presentera en del teori kring de organisationstyper som förekommer i vår studie.

2.2.1 Rationalistisk organisationsteori

Begreppet organisation har en mängd olika betydelser beroende på i vilket sammanhang det används (Bakka, Fivelsdal & Lindkvist, 1999) men en vanlig uppfattning är att organisationer är instrument som används för att uppnå vissa mål och att det är som sådana de uppstår och utvecklas (Abrahamsson & Andersen, 1998). Det som tydligast, inom de här teorierna, skiljer en organisation från någon annan typ av grupp eller nätverk är att alla delar av organisationen har ett gemensamt mål och att det finns en uttänkt metod för att samordna måluppfyllelsen. Med andra ord finns det dels ett uttalat syfte med organisationens existens och dels en ändamålsenlig metod för att uppfylla detta, ofta i form av en formell struktur (Jacobsen & Thorsvik, 2002). Organisationen står genom en viss typ av arbetsledning som garanterar för koordinering och kontinuitet och därmed även måluppfyllelse (Bakka, Fivelsdal & Lindkvist, 1999). Ledningen för en organisation kan också ses som en förlängning av dem som står bakom organisationen, till exempel ägare eller grundare (Abraham & Andersen, 1998).

Ett annat vanligt sätt att definiera en organisation och skilja den från en grupp av något slag är att testa den mot kriterier. Ett exempel på ett sådant kriterium är graden av formalisering med vilket man avser i hur hög grad interaktionen inom organisationen styrs av skrivna regler, avtal och planer. Interaktionen i en grupp anses däremot mer beroende av spontana processer. Ett medlemskap/deltagande i en organisation har ofta helt andra förutsättningar och får helt andra konsekvenser än medlemskapet/deltagandet i en grupp. Andra kriterier som kan användas vid definitionen av en organisation är till exempel graden av komplexitet och i hur stor utsträckning man använder sig av formella mål. I ljuset av definitionerna ovan är det viktigt att inte glömma att en organisation nästan alltid består, de formella målen till trots, av en rad olika intressen

och mål vilket kan göra organisationen spretig och svår att ena (Bakka, Fivelsdal & Lindkvist, 1999). Då målen är satta återstår alltså att finna en struktur som i möjligaste mån bidrar till att målen kan uppfyllas. Struktur kan definieras som en ordning som är stabil över tid, som håller delarna i en helhet på plats och kan ta sig både synliga och osynliga uttryck. Ledarskap är enligt de rationalistiska organisationsteorierna ett exempel på ett uttryck som strukturen tar sig och som kan vara både synligt och osynligt och som dessutom kan ses som ett fenomen som strukturen i sig skapar ett behov av (Abrahamsson & Andersen, 1998, Bakka, Fivelsdal & Lindkvist, 1999). Men trots att organisationen har en struktur som upplevs som ändamålsenlig i förhållande till de uppsatta målen, är det föga troligt att den fyller alla behov som finns i organisationen, till exempel behovet av social kontakt. Av den anledningen består organisationer i de allra flesta fall även av en mer informell struktur i form av grupper och mindre nätverk, något som kan vara både positivt och negativt för organisationen som helhet (Bakka, Fivelsdal & Lindkvist, 1999).

När man som ovan utgår från att mål och individers behov/behovsuppfyllelse är förutsättningarna för skapandet och upprätthållande av organisationer kan man alltså sägas ha en rationalistisk utgångspunkt. En annan utgångspunkt är så kallad systemteori som beskrivs nedan (Abrahamsson & Andersen, 1998).

2.2.2 Systemteoretisk organisationsteori

En vanlig definition av en organisation är att beskriva den som ett socialt system, vilket indikerar att organisationen bygger på människors samverkan och att den i någon grad är avgränsad från sin omgivning, även om den också är beroende av densamma (Jacobsen & Thorsvik, 2002). En definition av begreppet system lyder:

”ett system är en samling komponenter samt relationerna mellan komponenterna och deras egenskaper” (C. Norrbom, 1971, s.9).

Oavsett hur man väljer att definiera begreppet innehåller det ord som komponent och relation. Med komponent kan man mena en mängd olika saker, till exempel människor, föremål eller egenskaper. I ett system kan dessa existera samtidigt eller vid olika tidpunkter, dock bygger själva systemtanken på att allt hänger samman på ett eller annat sätt. Fokus ligger alltså snarare på relationer mellan olika komponenter än på komponenterna i sig. De system som organisationer utgör och består av kan vara av många olika slag, exempelvis sociala system, informationssystem, beslutssystem, ekonomiska system, administrativa/strukturella system och tekniska system (Hersey & Blanchard, 1993). Norrbom definierar systemteori på följande sätt:

”Med systemteori kan avses teorier över hur olika slag av system är konstruerade respektive bör konstrueras samt hur de fungerar och beter sig.” (Norrbom, 1971, s.10)

Om mål ses som något centralt i den rationalistiska organisationsteorin så menar systemteoretiker, som bland andra Daniel Katz och Robert L. Kahn (1978) tvärtom att mål är föränderliga över tid och de, även om de var en viktig faktor då organisationen bildades, inte fyller någon större funktion i analysen av en befintlig organisation (Katz & Kahn, 1978, Abrahamsson & Andersen, 1998). Istället är det mer relevant och intressant att kartlägga sådant som organisationens flöden av *input* och *output* i relation till sin omgivning, samt organisationens förändring över tid och om detta i så fall

påverkar det allmänna beteendet hos organisationen (Katz & Kahn, 1978). Systemteorin, som är särskilt intressant när det gäller att jämföra organisationer (Bakka, Fivelsdal & Lindkvist, 1999) bygger på att man inte bara ser organisationen i sig själva som system utan även att organisationen är del av ett komplext system där interaktion mellan de olika delarna är en ständigt pågående process som innefattar moment som till exempel utbyte av information, tjänster och produkter. Organisationer står under ständig påverkan från olika intressenter som till exempel kunder, investerare och medlemmar och är känslig för bland annat de ekonomiska, politiska och tekniska förändringar som sker i omvärlden. Utan utbyten och påverkan av olika slag överlever knappast en organisation någon länge tid och därför måste de relationer som ger organisationen ”energi” ständigt övervakas (Katz & Kahn, 1978). Detta kräver att organisationer i hög grad måste kunna anpassa sig och ledarens roll blir en sorts medlarfunktion där uppgiften är att balansera olika intressen (Abrahamsson & Andersen, 1998, Hagström (a), 1990). Av det ovanstående förstår man att organisationer ur ett systemteoretiskt perspektiv svårligen kan förstås annat än i sitt naturliga sammanhang (Bakka, Fivelsdal och Lindkvist, 1999).

Men utgångspunkt i definitionen av organisationer som sociala system är det oundvikligt att de individer och grupper som utgör organisationen påverkas av den. Jacobsen och Thorsvik (2002) lyfter fram tre effekter som organisationer kan ha på sina medlemmar. Organisationen kan verka *stabiliserande*, till exempel genom skapandet och upprätthållandet av specifika tjänster och arbetsuppgifter och fyller på samma gång en *avgränsande* funktion genom exempelvis arbetsfördelning. Slutligen har även organisationen en *koordinerande* effekt med resultatet att summan av allas samarbete är större än summan av de enskildas insatser.

2.2.3 Organisationstyper

För att ge en beskrivning av de olika organisationstyperna (ideell, privat och offentlig) och ledarskapet inom dessa, kommer vi i styckena nedan att försöka ge en bild av vad grunden/drivkraften för organisationen är och därmed vilket syfte organisationen har, vilka aktörer som är inblandade i organisationens verksamhet samt vilka hänsyn de olika organisationerna har att ta. I slutet av detta kapitel gör vi en kort jämförelse mellan de tre organisationstyperna avseende de ovan nämnda områdena.

2.2.3.1 Ideella organisationer

I idéburna organisationer, vilket många ideella organisationer är, är den egna ideologin grunden för verksamheten och ger den dess identitet. Det är ideologin man marknadsför och det är den som utgör basen för medlemsrekryteringen. Ideologin fungerar också som ett sammanhang utifrån vilket organisations handlingar kommer att tolkas. Medlemmar väljer en viss organisation för att man sympatiserar med det organisationen står för och/eller det sätt på vilket den arbetar. Ideologin blir en gemensam referenspunkt för människor och främjar sammanhållningen inom organisationen (Berg & Jonsson, 1991). Medlemmar är avgörande i en ideell organisation då de, förutom att konstituera organisationen med sitt medlemskap även utför arbetet inom organisation frivilligt och utan lön. Det är därför av stor vikt att medlemmarna känner delaktighet i samband med att beslut fattas eftersom detta ökar antalet aktiva och engagerade medlemmar (Johansson, 1999). Varje enskild medlem ska formellt kunna påverka

organisationen. För detta krävs att beslutsstrukturen i organisationen är tydlig och att det finns forum varigenom påverkan kan ske. Den formella beslutsstrukturen utgör en garanti för den enskilde medlemmens möjlighet till inflytande och upprätthålls genom instrument som till exempel stadgar (Berg & Jonsson, 1991). Jonsson (1995) beskriver medlemmarnas betydelse för ideella organisationer på följande sätt:

”... det är medlemmarna som bär upp organisationens verksamhet och som på olika sätt bidrar till att anskaffa resurserna till organisationen.”(Jonsson, 1995, s.28)

I allmänhet finns det inte något intresse av att bedöma ideella organisationers framgång med utgångspunkt i hur mycket pengar de har eller hur stora de är, som man ofta gör med privata företag. Målet för ideella organisationer är istället att åstadkomma förändring inom ett specifikt område (Riggio & Smith, 2004). Snabba förändringar och ökade krav i samhället och i människors liv har fått till följd att människor idag har lite tid att engagera sig ideellt, vilket har visat sig i svikande medlemssiffror för många ideella organisationer (Johansson, 1999).

2.2.3.2 Privata organisationer²

En privat organisation existerar som en följd av en idé och en ekonomisk satsning. Den är beroende av ägarna och marknaden för sin fortsatta existens och målet är ekonomiskt överskott vilket ska uppnås med hjälp av verksamheten (Abrahamsson & Andersen, 1998). Alla organisationer har regler som de måste anpassa sig till. För privata organisationer kan dessa regler till exempel vara lagar, interna regler och kutym inom en viss bransch (Bakka, Fivelsdal & Lindkvist, 1999). När det gäller beslutsfattande inom privata organisationer sker detta på organisationens olika nivåer och då främst på den ”översta nivån” (Szulkin, 1989). Framgång för privata organisationer kan ofta mätas i till exempel ökad försäljning och större marknadsandelar (Riggio & Smith, 2004). Marknadskontroll och konkurrenskraft blir väsentliga mål (Hagström (a), 1990) liksom att producera till en kostnad som understiger försäljningsvärdet (Szulkin, 1989) men det finns inom de flesta privata företag fler mål än enbart de ekonomiska (Johansson, 1999).

2.2.3.3 Offentliga organisationer

Sveriges grundlagar reglerar bland annat hur makten ska fördelas mellan beslutande och verkställande organ och stadgar den så kallade offentlighetsprincipen, det vill säga samhällsmedborgarnas rätt att ta del av offentliga handlingar (www.riksdagen.se, www.regeringen.se). Dessa lagar har betydelse för verksamheten på de tre styrnivåer som finns i Sverige varav den lägsta, lokala är organiserad i kommuner (ibid). Det finns en rad aspekter som kan läggas på kommunens funktion. Eriksen (1997) menar att:

² Mycket av det som nämns inom de allmänna organisationsteorierna är kopplat till privata organisationer och vi har därför valt att inte upprepa den typen av fakta i detta stycke.

”En kommun är ett instrument för att realisera statliga mål och ett medel för att maximera medborgarnas preferenser, samtidigt som den är ett mål i sig, eftersom den bidrar till att konstituera och utveckla invånarna som medborgare.” (Eriksen, 1997, s.249f)

Kommunfullmäktige, kommunens folkvalda församling utser en kommunstyrelse som leder verksamheten genom olika nämnder som ska förvalta och verkställa kommunfullmäktiges beslut. Till varje nämnd hör en förvaltningsorganisation (www.regeringen.se). Kommunen har att ta hänsyn till en rad olika lagar (Bakka, Fivelsdal & Lindkvist, 1999) och ytterst regleras organisationen av kommunallagen (1991:900) (www.riksdagen.se, www.regeringen.se). Den kommunala verksamheten finansieras genom skatter, bidrag från staten och avgifter av olika slag (ibid).

Sammanfattningsvis är offentliga organisationers inrättande, verksamhet och nedläggning resultat av politiska beslut och målet med denna typ av verksamhet är att utföra uppgifter som är viktiga för medborgarna (Abrahamsson & Andersen, 1998). En offentlig, kommunal organisation präglas av den politiska nivå där besluten tas och målen formuleras och en tjänstemannanivå där olika möjligheter utreds och besluten verkställs (Hagström (a), 1990). Detta innebär att det är politiska värderingar som ligger till grund för beslut och då dessa värderingar kan förändras efter ett val ställs ständigt nya krav på organisationen (Tollgerdt-Andersson, 1995).

2.2.3.4 Jämförelse mellan ideell, privat och offentlig organisation

För att tydliggöra de likheter och skillnader som finns i dessa tre organisationstypers grund, syfte, aktörer samt vad organisationen har att ta hänsyn till, har vi utifrån ovanstående kapitel (2.2.3.1-2.2.3.3) utformat följande tabell:

Tabell 1. Jämförelse mellan de tre organisationstyperna

	<i>Ideell</i>	<i>Privat</i>	<i>Offentlig</i>
Grund	ideologi, demokrati, frivilligt medlemskap	ekonomisk satsning, ägare	demokrati, politik, samhällsnytta
Syfte	åstadkomma förändring	fortsätta existera, vinst	arbeta mot politiskt fastställda mål, samhällsnytta
Viktiga aktörer	medlemmar, förtroendevalda	kunder, anställda, investerare	förtroendevalda, anställda, medborgare
Hänsyn till	medlemmar, demokrati, ideologi	marknaden, lagar, regler, kutym	politiska beslut, lagar, medborgare

2.3 Ledarskap

Vad som är ledarskap respektive chefskap är, som vi tidigare sett, en definitionsfråga och en ständig källa till debatt. Ett sätt att se på denna distinktion är att se ledarskap som en informell process, ett skeende mellan människor, och chefskapet som något formellt och positionsbestämt. Chefen förväntas helt enkelt utöva ledarskap som en bland många arbetsuppgifter (Hagström (a), 1990). Det är dock sällsynt att ledarskapshandlingar

enbart handlar om att på något sätt påverka medarbetares känslor och tankar utan att beröra praktiska uppgifter (Alvesson, 2001). Ett annat sätt att se på detta är att en chef kan vara chef utan att leda (om denne saknar direkt underställda medarbetare) och att en ledare inte behöver vara chef som till exempel när man talar om en informell ledare (Yukl, 2002). Medarbetarnas reflektioner och tolkningar spelar också stor roll för om den överordnade ses som chef eller ledare eller en kombination av dessa (Alvesson, 2001). Ett antagande som pekar i den riktningen är att en formellt utsedd chef inte kan fungera som ledare förrän denne har fått förtroende från dem han/hon ska leda (de Klerk, 1996).

2.3.1 Ledaren och uppgifterna

Även om ledarskap kan definieras på många olika sätt finns ett grundläggande antagande att ledarskapet innebär en påverkansprocess med syftet att främja utförandet av en kollektiv uppgift (Yukl, 2002). Ledarskap kan således inte enbart ses som något rent konkret, som till exempel att planera, organisera och kontrollera arbetet, utan även som en relation mellan två parter och deras respektive uppfattningar och föreställningar om denna relation. Detta innebär också att begreppet ledarskap har olika betydelser för olika människor (Hersey & Blanchard, 1993). Bolman och Deal (1995) lyfter fram att det finns tre eller fyra vanligt förekommande svar när man frågar chefer om vad de anser att ledarskap innebär. Att ett ledarskap är förmågan att få andra att göra det man vill och att motivera människor att få saker gjorda är två av dessa. Två andra vanliga svar på denna fråga är att ledare förmedlar en vision samt att ledarskap är ett underlättande, det vill säga ett sätt att hjälpa medarbetare att finna sin egen väg (Bolman & Deal, 1995). Man kan se ledarskapets existens som en konsekvens av att en organisation har mål som ska uppnås och att detta inte kan ske genom en enda människas arbetsinsats eller ens genom flera människors enskilda insatser. Arbetet måste koordineras och motiveras och ledaren kan göra detta genom det sätt varpå arbetsuppgifter och resurser fördelas och på andra sätt skapa förutsättningar för medarbetarna att nå organisationens mål (Abrahamsson & Andersson, 1998).

En ledares arbetsuppgifter kan variera stort och är många gånger snarare ett resultat av oförutsedda händelser än av planering (Bakka, Fivelsdal & Lindkvist, 1999). Olika stor vikt kan naturligtvis läggas vid olika uppgifter men det finns en form av vedertagen bild av de uppgifter som kan förekomma i ett ledarskap. Mintzberg (1980) delar upp ledarskapets uppgifter i tre olika kategorier inom vilka ledaren har olika roller men där grunden för rollerna är densamma. Dessa kategorier kallar han (fritt översatt) interpersonell, informationsmässig samt beslutsfattande. De interpersonella rollerna innefattar uppgifter som har att göra med relationer på något vis, som till exempel att främja samarbete och förebygga konflikter, medan de informationsmässiga roller handlar om sådant som att upplysa samt förmedla information till medarbetare. De beslutsfattande rollerna slutligen, berör, förutom själva beslutsfattandet även sådant som att hålla möten och lägga scheman. Dessa roller sammanfattas hos Yukl (2002) och Jacobsen & Thorsvik (2002) som att ledaren i förhållande till sina medarbetare har en förtydligande funktion genom att han/hon förklarar målsättningar och prioriteringar samt fördelar ansvar. Detta tydliga pedagogiska ansvar utvecklas vidare av Sandberg och Targama (1998):

”Personer som befinner sig i ledande ställning får en i företag allt viktigare pedagogisk roll. En av deras främsta möjligheter att påverka verksamheten ligger i att påverka medarbetarnas förståelse av företagets strategiska inriktning och vilka huvudsakliga vägar man ska utnyttja i organisationen för att förverkliga de kortsiktiga och långsiktiga målen.” (Sandberg, J & Targama, A, 1998, s.16).

Ytterligare några viktiga uppgifter som faller på ledarens lott är att engagera, uppmuntra och komma med konstruktiv kritik samt att låta beslut föregås av diskussion för att främja delaktighet och dra nytta av olika sorters kompetens. Detta kan bli ett steg i att utveckla och vägleda sina medarbetare till ny kunskap. Ledaren kan också fylla en stöttande och lagbyggande roll, exempelvis vid kriser och konflikter, och har en diger uppgift när det gäller att bygga nätverk, det vill säga knyta och upprätthålla kontakter (Bakka, Fivelsdal & Lindkvist, 1999).

Övergripande formella uppgifter för ledaren kan vara att ”övervaka” det som händer och kontrollera kvalitet och effektivitet samt att ge medarbetarna en synlig belöning för utfört arbete (Yukl, 2002, Jacobsen & Thorsvik, 2002). Ledarrollen påverkas i hög grad av hur stort detta behov av styrning är i organisationen (de Klerk, 1996). För att ett samarbete mellan ledare och ledda ska fungera är tillgänglighet, mottaglighet, lyhördhet, närvaro och tät kommunikation goda förutsättningar, något som i sin tur ofta skapar närhet, förtroende, lojalitet och solidaritet. Detta ställer stora krav på ledarens kompetens, inte bara rent kunskapsmässigt utan även socialt (Hersey & Blanchard, 1993) och att kombinera närhet och lojalitet med självständighet och distans till medarbetarna är en av ledarskapets stora svårigheter (de Klerk, 1996).

Hersey och Blanchard (1993) framhåller *task behavior* och *relationship behavior* som två essentiella komponenter av ett ledarskap, där det förstnämnda präglar en ledarroll som i först hand inriktas på arbetet som ska utföras och det sistnämnda präglar en ledarroll som är mer fokuserad på de människor som ska utföra arbetet (Hersey & Blanchard, 1993). Det kan vara svårt att i gränslandet mellan dessa, båda viktiga, roller fatta beslut som ska respekteras av både medarbetare och överordnade. Om ledarens roll präglas för mycket av *task behavior* kan denne vara ”rädd” för att fatta beslut som är nödvändiga för att den sociala samvaron ska fungera, även om det på kort sikt påverkar till exempel produktiviteten negativt. Om ledarrollen däremot i första hand är byggd på det sociala samspelet, *relationship behavior*, kan ledaren dra sig för att fatta beslut som främjar organisationens effektivitet och produktivitet och som inte stämmer överens med den ”sociala bilden” (de Klerk, 1996).

2.3.1.1 Ledarens uppgifter i förhållande till organisationen

Som vi har sett ovan baserar sig ledarens uppgifter inte enbart på organisationens formella mål och strukturer, även om dessa bildar ramar för ledarrollen, utan påverkas även av organisationskulturella faktorer som till exempel relationer, maktförhållanden och organisationens förhållande till sin omgivning. Påverkan från omvärlden, till exempel i fråga om politik och moral kan ha stor betydelse för hur ledarskapet utövas och Johansson (1999) menar att det inte går att bortse ifrån att:

”Alla chefer fångas av en världsåskådning.” (Johansson, 1999, s. 28)

Precis som de andra ovan nämnda faktorerna skapar relationen mellan organisationen och omvärlden riktlinjer och sätter gränser för ledarens arbetsuppgifter och

handlingsutrymme. Beroende på hur ledarens position inom organisationen ser ut har denne ofta även möjlighet att i sin tur påverka dessa förhållanden (Jacobsen & Thorsvik, 2002). Synen på ledarskapet blir mycket snäv om man begränsar det till att enbart gälla relationen med de närmaste medarbetarna, det vill säga dem man är ledare för, när det i själva verket nästan undantagslöst även innebär en interaktion med många andra av organisationens medlemmar och dessutom med människor utanför organisationen (Abrahamsson & Andersen, 1998). Med detta i åtanke kan man konstatera att det finns en stark ömsesidig påverkan mellan ledarskap och organisation:

”Vilka organisatoriska lösningar man arbetar inom påverkar helt klart ledningens roll.” (Jacobsen & Thorsvik, 2002, s. 473)

Alltså påverkar det organisatoriska sammanhanget vad ledare kan och måste göra och faktorer som organisationens typ, storlek och ekonomi är några av de förutsättningar som ges av detta sammanhang (Bolman & Deal, 1995).

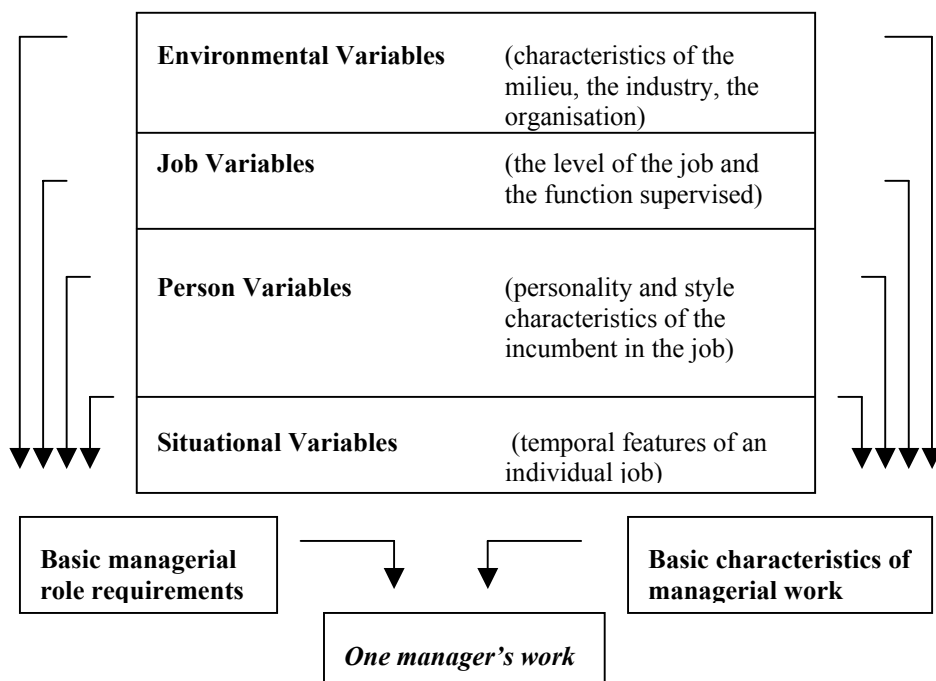
2.3.1.2 Situationsanpassat ledarskap

Inom de situationsanpassade ledarskapsteorierna, ofta benämnda *contingency theories* i engelskspråkig litteratur, anses situationen spela en avgörande roll för ledarskapet, för medarbetarna och för relationen dem emellan. Man kan möjligen se på dessa teories tillkomst som en följd av att inga universella ledardrag kunnat beläggas trots gedigen forskning (Bolman & Deal 1995). Hersey & Blanchard (1993) skriver om ledarskapets beroende av situationen på följande sätt:

”The primary reason why there is no ”one best way” of leadership is that leadership is basically situational, or contingent.” (Hersey & Blanchard, 1993, s. 112)

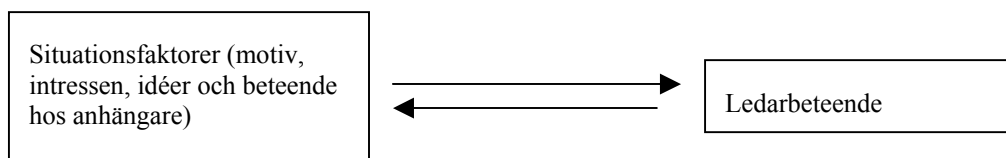
Grundantagandet i situationsanpassade ledarskapsteorier är att olika situationer kan kräva olika typer av ledarskap för att man ska uppnå det aktuella målet och det finns därför en drivkraft att precisera under vilka villkor olika ledarstilar är mest ändamålsenliga. Ledare förväntas utföra uppgifter i många olika situationer och under ständiga förändringar vilka kräver anpassning av beteendet. Ledarens val av beteende kan fungera olika bra i olika situationer (Yukl, 2002).

Faktorer som kan påverka den ledarstil som är mest ändamålsenlig är exempelvis miljön och kulturen i organisationen, vilken typ av arbete ledaren har (nivå), ledarens personlighet och karaktär samt vad situationen kräver. Dessutom finns det grundläggande krav på ledarskap samt en grundläggande karaktär på arbetet som inte går att bortse från (Mintzberg, 1980). En av de viktigaste påverkansfaktorerna är också medarbetarnas påverkan på de situationer som uppstår (se figur 2). Övriga påverkansfaktorer beskrivs i figuren nedan.



Figur 1. A contingency view of managerial work (Mintzberg, 1980, s. 103)

Då situationen enligt den här typen av teorier, har stor, kanske avgörande betydelse för ledarskapet, är det viktigt att ledaren är kapabel att ständigt läsa av vad en specifik situation kräver och analysera hur han/hon kan anpassa sitt beteende därefter och handla på det sätt som verkar mest framgångsrikt (Yukl, 2002, Jacobsen & Thorsvik, 2002). Det situationsanpassade ledarskapet bygger då naturligtvis på en förmåga att känna av tendenser såväl i organisationen som i dess omgivning (Johansson, 1999). Många av de situationer som uppstår i en organisation har med ledaren och dennes relation till sina medarbetare att göra, och detta leder till att ledare både formar och formas av sina anhängare (Bolman & Deal, 1995).



Figur 2. Relation mellan situation och ledare (Bolman & Deal, 1995, s.390)

Ledarens personliga egenskaper får i den här typen av teorier relevans genom att man ser på dem som resurser när det gäller förmågan att anpassa sig och lära in nya färdigheter (Bakka, Fivelsdal & Lindkvist, 1999). De krav som ställs på ledaren kan innebära svårigheter om till exempel det ledarskap som bedöms krävas i en viss situation ska utövas av någon med fundamentalt annorlunda ledarskapssyn (Hersey & Blanchard, 1993). För en ledare som bemästrar den typen av utmaningar som detta ställer honom/henne inför kan det tyckas enkelt att inte bara anpassa sig efter olika

situationer i en och samma organisation, utan även byta organisation/organisationstyp och behålla sin framgång som ledare utan större ansträngningar. Det är dock värt att notera att vissa faktorer tycks knutna till en bestämd situation eller kontext, ett exempel på detta är ett socialt nätverk som kanske helt förlorar sitt värde i ett nytt sammanhang (Bakka, Fivelsdal & Lindkvist, 1999).

2.3.2 Ledaren och organisationskulturen

Enligt Schein (1985) bygger en organisationskultur på ett antal grundantaganden om till exempel synen på människan och förhållandet mellan organisationen och den omvärld den befinner sig i. Kulturen kan ses som en produkt och en process, där begreppet produkt avser att den inrymmer den kunskap som finns i organisationen och där begreppet process avser att kulturen ständigt förändras och att medlemmar är del av detta genom att de förmedlar denna kunskap (Bolman & Deal, 1995).

Bakka, Fivelsdal och Lindkvist (1999) talar om en synlig och en osynlig del av organisationskulturen där den synliga tar sig uttryck i symboler, språk och struktur och den osynliga i normer, värderingar och attityder. Definitionerna av begreppet organisationskultur kan variera stort och begreppet har getts en rad olika innebörder. Oavsett de många definitionerna anses organisationskulturen vara av så stor betydelse att den kan ligga till grund för en organisations framgångar eller misslyckanden (Alvesson, 2001). Ledaren har en dubbel roll då han/hon både är delaktig i och kanske ansvarig för skapandet av en kultur och kan ställas till svars av densamma (Bakka, Fivelsdal & Lindkvist, 1999). Ledaren kan alltså ibland sägas arbeta med kulturen snarare än inom denna samtidigt som organisationskulturen ger ledaren riktlinjer för vilken sorts ledarskap som föredras och fungerar inom organisationen (Alvesson, 2001). Oavsett om ledaren är medveten om det eller ej, så kommer hans/hennes beteende att prägla organisationens kultur och vice versa (Bakka, Fivelsdal & Lindkvist, 1999) liksom positioner och relationer i allmänhet påverkar och påverkas av organisationskulturen (Alvesson, 2001). Ett exempel på detta kan vara de tolkningar som ledare och medarbetare gör av varandras handlingar och som kan vara avgörande för vad ledarskapet leder till (Ekvall, 1994).

”... alla ledarskapshandlingar får sina konsekvenser genom den (kulturellt styrda) tolkning som görs av dem som är inblandade i de sociala processer där ledare, underordnade och ledarskapshandlingar kommer till uttryck.”
(Alvesson, 2001, s.159)

Organisationskulturen är central för att förstå beteenden, det sociala samspelet och processerna inom organisationen (Alvesson, 2001) och fyller en viktig funktion då den kan skapa mening och göra vissa fenomen begripliga samt få anställda att tänka inom vissa ramar och i vissa termer som är vedertagna inom organisationen (Bolman & Deal, 1995). Genom att forma kulturen kan ledare påverka medarbetares beteende i linje med vad organisationen har för strategi och mål (Ekvall, 1994). En organisationskultur innehåller en uppsättning inlärd lösningar på såväl externa som interna problem och kan därför vara ett (omedvetet) stöd för de anställda då det uppstår problem (Schein, 1985). Ledaren kan dock aldrig bortse från att medarbetarna har egna uppfattningar, värderingar och idéer och att de därför aldrig kan påtvingas ett visst ”tänk”. Detta försätter ledaren i en slags förhandlingssituation där han/hon måste gå en balansgång mellan att förstärka det handlande som överensstämmer med de allmänna kulturella

värderingarna och att tona ner de handlingar som kräver ett avvikande från dessa (Alvesson, 2001).

2.3.3 Ledaren och kommunikationen

En av grundprocesserna i varje organisation är kommunikation då den håller samman organisationen och är en förutsättning för till exempel beslut och motivation (Jacobsen & Thorsvik, 2002). Kommunikationen kan i sin enklaste form beskrivas som att grupper eller personer sänder budskap till varandra och på så sätt förmedlar information (ibid). De som deltar i kommunikationsprocessen brukar kallas sändare och mottagare och en väl fungerande kommunikation kännetecknas av att sändare och mottagare lägger samma mening i ett budskap (Eriksen, 1997). Man kan se att kommunikation inom organisationer sker i tre riktningar; nedåt, uppåt och horisontellt. Den första riktningen handlar om kommunikation mellan ledaren och hans/hennes medarbetare och detta är också den vanligaste typen av kommunikation. Den andra riktningen är kommunikationen från medarbetare till ledaren där denne/denna får feedback på hur den neråtgående kommunikationen fungerar samt "vardaglig" information. Den tredje riktningen, det horisontella, är mellan ledaren och hans/hennes kollegor samt mellan medarbetare på samma nivå, och innebär ofta problemlösning, vilket i sin tur kan ligga till grund för beslutsfattande. Kommunikation kan även ske via omvägar som till exempel "skvaller" och genom informella nätverk (Hersey & Blanchard, 1993). Men kommunikation har inte enbart förmedlande och överförande egenskaper utan bidrar även till att skapa mening och förståelse (Alvesson, 1991). Genom att kommunicera tydligt kan ledaren öka medarbetares insikt om det egna arbetets betydelse och på så vis får denne ytterligare en belysning av sin egen roll i ett större sammanhang (Johansson, 1999). För ledaren kan kommunikationen alltså innebära en sätt att påverka sina medarbetare:

"... much of the oral communication by manager involves exchange of information and attempts to influence people." (Yukl, 2002, s.24)

Kommunikationen inom organisationen är ett viktigt instrument när det gäller motivation men även uppgifter som styrning, kontroll och samordning främjas av den (Jacobsen & Thorsvik, 2002). Ledarskapet kan avspeglas i hur kommunikationen är strukturerad (Alvesson, 1991). För att anpassa sig till ständigt föränderliga förhållanden arbetar man idag inom organisationer ofta med någon typ av kommunikativ design som bygger på delaktighet, samverkan och tydliga mål. Syftet med dem är att höja kunskapsnivån och öka flexibiliteten vilket får till följd att status- och maktpositioner försvagas (Eriksen, 1997). Om vikten av delaktighet genom diskussion skriver Eriksen (1997) på följande vis:

"Endast genom öppna och förutsättningslösa diskussioner kan en organisation anpassa sig till dagens komplexa realiteter och de praktiska konsekvenser som detta innebär" (Eriksen, 1997, s.76)

Påverkansmomentet i kommunikation är av stor betydelse för ledarskapet och det är viktigt för chefer både att påverka och att låta sig påverkas. En av effekterna av att som ledare låta sig påverkas genom samtal och social samvaro är att detta kan ligga till grund för förtroendet. Ekman refererar till Mayo då han menar att om denna möjlighet till påverkan uteblir finns risken att någon annan än den formelle chefen får

ledarförtroendet (Ekman, 2003). Dock är det viktigt att se skillnaden mellan ett förtroende mellan chef och medarbetare och mellan vänner. I rollen som chef ingår att man ibland måste fatta obehagliga beslut och om en vänskapsrelation råder kan detta leda till att chefen på ett eller annat vis undviker sådana beslut eller skapar konflikter genom att fatta dem. Småprat som kommunikationsmedel kan leda till att relationer uppstår och förtroende växer fram samt att människor socialiseras in i nya miljöer och gemensamma tolkningar skapas (Ekman, 2003). Småpratet kan också hjälpa chefer att bygga och upprätthålla effektiva förhållanden i det nätverk av människor vars samarbete och stöd de behöver (Yukl, 2002). Ekman (2003) ser detta som bland det viktigaste i ett ledarskap:

”Det är samtalen eller småpratet som är nyckeln till ledarskapet.” (Ekman, 2003, s.23)

En vanlig arbetsuppgift för en chef är att förankra organisationens styrdokument bland medarbetarna och detta är ett exempel på ett tillfälle då kommunikationen syftar till meningsskapande och kan ske informellt till exempel genom småprat (Ekman, 2003). Då man använder sig av småpratet som kommunikationsmedel är det dock viktigt att man ser att det finns en skillnad mellan det informella och det formella samtalet. Genom det informella samtalet värderar medarbetare sin chef, vilket i sin tur påverkar dennes möjlighet att utöva ett ledarskap. Detta visar också att de informella mötena kan vara lika viktiga som de formella mötena som man ofta ägnar mycket tid åt i organisationer (ibid). Förekomsten av formella möten kan också påverka organisationen negativt genom att de kan uppfattas som ett uttryck för och ett upprätthållande av en hierarki (Alvesson, 1991). Förutom informella och formella möten och samtal kan skrivna meddelanden, brev, rapporter och ”observationsrundor” vara kommunikationsmedel som ledaren kan använda sig av (Yukl, 2002).

2.3.4 Ledaren och handlingsutrymmet

Med handlingsutrymme kan avses de frihetsgrader som individen har när han/hon ska tolka de uppgifter och mål som finns och se vilka metoder som finns tillgängliga att nå dessa mål samt värdera det uppnådda resultatet (Ellström, 1992). En handling påverkas av såväl individen som utför den som av omgivningen och relationen dem emellan. P-E Ellström (1992) menar att detta sker i två faser. I den första fasen påverkar individen omgivningen i och med sin handling (intentioner och mål) och i den andra fasen kommer handlingen till uttryck genom konsekvenser och effekter på omgivningen (kunder, arbetskamrater, chefer). Ledarens handlingsutrymme är således en tolkning han/hon gör av sina möjligheter och hinder i den yttre situationen, men även den individuella ledarens bakgrund och den slutgiltiga handlingen antas uttrycka ett inre och yttre handlingsutrymme och ett samspel dem emellan (Hagström (b), 1990). Det står klart att uppfattningen om det egna handlingsutrymmet påverkas av den organisation ledaren verkar i och den kultur som råder där (Johansson, 1999). Kring ledarrollen finns ett antal begränsningar i form av till exempel interna och externa regler och politiska system, samt tillgången på de resurser som krävs för att uppfylla de krav som ställs. Ledaren har dock ofta den sortens handlingsfrihet att han/hon kan göra prioriteringar som på lång sikt även kan påverka kraven som ställs (Bakka, Fivelsdal & Lindkvist, 1999). De krav som finns på ledaren bestämmer många gånger relationen till chefer och medarbetare samt till representanter för externa grupper, vilket i sin tur påverkar

handlingsutrymme. Chefer kan alltså expandera sitt handlingsutrymme genom att till exempel påverka mål, strukturer och resurser men också genom att ge utrymme för informella möten och småprat i organisationens vardag (Ekman, 2003).

2.3.5 Ledarskap i ideell, privat och offentlig organisation

De förutsättningar som respektive organisationstyp har för sin verksamhet³ har inverkan på det ledarskap som utövas inom organisationerna. Jonsson (1995) menar till exempel att ledarskapet i ideella organisationer bör utövas med hänsyn till organisationens uppbyggnad, verksamhet och mål och även utgå från organisationens ideologiska bas och identitet. Det sistnämnda kan både innebära begränsningar och expansion av ledarens handlingsutrymme (Berg & Jonsson, 1991). Det ideella ledarskapet måste alltid bygga på och ta hänsyn till att medlemskapet är frivilligt, det går inte att tvinga eller beordra någon att delta eller vara aktiv och just därför blir ledarskapets viktigaste uppgift att påverka (Jonsson, 1995).

Även inom privata organisationer verkar ledarskapet stå i nära relation till just de förutsättningar som organisationen har. Berg och Jonsson (1991) menar att ledarskapet i privata organisationer bygger på den specifika organisationens förutsättningar som i sin tur är ett resultat av att organisationen är en aktör på en kommersiell marknad. Konkret kan detta innebära att till exempel krav på effektivitet och vinst är avgörande för hur ledarskapet utövas.

En kärna i det offentliga ledarskapet är samarbetet mellan politiker och tjänstemän och i praktiken ett utövande av två parallella ledarskap. Detta innebär att ansvarsfördelningen många gånger är otydlig, liksom målen och därför blir även måluppfyllelsen svårt att mäta. För ledaren kan detta få till följd att det blir svårt att ge feedback och motivera inför fortsatt utveckling (Tollgerdt-Andersson, 1995, Berg & Jonsson, 1991). För en ledare i en offentlig organisation är det viktigt att kunna överföra och tolka samhällets värderingar och att sammankalla olika intressegrupper och att förhandla. Den viktigaste uppgiften för ledare i offentliga organisationer är dock att sträva efter att kunna skapa konsensus mellan politiker och tjänstemän och verkställa de politiska besluten (Tollgerdt-Andersson, 1995).

³ se kapitel 2.2.2.1-2.2.2.4

3. Metod

3.1 Utgångspunkter

3.1.1 Kvalitativ metod

Eftersom vi i vår studie har valt att undersöka ledares egna uppfattningar om sitt ledarskap i förhållande till den organisation de verkar inom, anser vi att en kvalitativ metod är mest ändamålsenlig i förhållande till vårt syfte. I ett tidigt skede fick vi klart för oss att våra grundantaganden hör hemma i det som Donna Mertens presenterar som det interpretativa/konstruktivistiska paradigmet i sin bok *Research methods in education and psychology* (1998). Med detta menar vi att utgångspunkten för vårt arbetet med har varit att verkligheten är socialt konstruerad, vilket i sin tur betyder att det vi intresserar oss för är ledarens egen tolkning av sin sociala verklighet och hur den påverkas av kontexten, i detta fall den organisation som ledaren verkar inom. I paradigmet utgår man också från att forskaren aldrig kan frigöra sig från sin egen bild av verkligheten och att han/hon alltid tolkar materialet utifrån denna. Även den kunskap som den kvalitativa forskningen ger är socialt konstruerad genom den interaktiva process som äger rum mellan forskare och forskningssubjekt och man kan inte heller studera ett fenomen utanför dess naturliga sammanhang. Att använda intervjun som metod är också något som förknippas med det interpretativa/konstruktivistiska paradigmet (Mertens, 1998) och man bör sträva efter att de sammanhang där forskningen sker ska vara så naturliga som möjligt (Ely et al, 1993). Kvalitativ forskning kopplas ofta samman med induktion, vilket innebär att man analyserar utifrån de observationer man gjort och den empirin man samlat in, till skillnad från deduktion där man tar sin utgångspunkt i en tes som man sedan testar med hjälp av sin empiri (Alvesson & Sköldberg, 1994, Mertens, 1998). Den induktiva ansatsen har inspirerat oss men vi gör inga anspråk på att vår studie i sin helhet skulle vara induktiv. Ett annat synsätt som vi inspirerats av men inte använder fullt ut, är så kallad Grounded Theory, som är ett sätt att se på induktiv, kvalitativ forskning där man menar att teorin kommer ur den insamlade datan då det bearbetas och att man därför aldrig kan utgå från en teori innan man gjort sin datainsamling (Mertens, 1998).

3.1.2 Förförståelse

Ett av kännetecknen för kvalitativ forskning, som nämnts ovan, är att den bygger på människors tolkningar av sin sociala verklighet och detta är något som vi varit tvungna att reflektera över under denna process. Medvetenheten om vår egen roll i detta arbete är något som vi redan i inledningsskedet valde att lägga stor vikt vid. Margot Ely menar att det är mycket viktigt att man som forskare är medveten om hur det man undersöker förhåller sig till ens eget liv (Ely et al, 1993) och Alvesson och Sköldberg skriver att:

"... ingen kommer idémässigt tomhänt till en forskningsprocess."
(Alvesson & Sköldberg, 1994, s. 23)

Efter att ha läst Birgit Pingels text *Objektiv - objekt eller subjektiv - subjekt? En diskussion om forskarens hållning i boken Kvalitativa forskningsmetoder i arbetslivsforskningen: 24 forskare visar hur och varför* av Jitka Lindén, Gunnela Westlander och Gunnar Karlsson (1999) insåg vi att vi skulle komma att bli tvungna att reflektera över vad som föranlett oss att skriva om just detta ämne och på vilket sätt det skulle komma att påverka processen och det färdiga arbetet. Därför har vi bearbetat vår medvetenhet och vår förförståelse på olika sätt under uppsatsprocessen och för att underlätta detta arbete har vi valt att dela in bearbetningen i ett antal ”steg” som beskrivs nedan.

3.1.2.1 Bearbetning av förförståelsen

Det första steget var att vi var för sig reflekterade över vår egen drivkraft och därmed över vad som personligen motiverar oss till studien. Att vi har ett stort intresse för ämnet är en naturlig förutsättning för att studien har kunnat genomföras på ett bra sätt men samtidigt kräver detta en medvetenhet från vår sida att detta också kommer att påverka studien. Viktigt i sammanhanget är att inte nödvändigtvis se påverkan i sig som något negativt och till varje pris försöka undvika den eller ha full kontroll över den, något som vi anser omöjligt, utan istället acceptera denna påverkan och uppmärksamma att den kan generera negativa effekter. Det främsta motivet till att vi valde att studera ledarskap i privata, offentliga och ideella organisationer är att vi båda har en bakgrund som ledare och ledda inom olika former av ideell verksamhet och i arbetslivet. Denna förförståelse förde med sig en tanke om att ledarskapet i olika organisationstyper ställs inför olika krav och därmed ser olika ut.

Det andra steget handlade om att redogöra för vår förförståelse i någon form och vi valde att diskutera oss emellan och med vår handledare. I steg tre bearbetade vi ovan nämnda reflektioner och detta mynnade ut i tankar kring hur vi skulle förhålla oss till vår förförståelse under arbetets gång. Vi har upplevt att vi upprepade gånger under processen ställts inför val och överväganden som har krävt att vi aktualiserat de tankar som vi hade i det tredje steget. Detta har lett till upprepade diskussioner och förhoppningsvis också till att vi till en viss grad blivit medvetna om hur vår förförståelse styr våra val. Bryman (2002) menar att forskarens värderingar kan göra sig gällande och påverka arbetet under hela processen, men att risken är större att så sker vid vissa kritiska tillfällen som till exempel vid valet av forskningsområde och vid insamlandet och tolkningen av empirin.

Nästa steg löpte parallellt med insamlingen av empirin och där använde vi den grund vi skaffat oss som en guide till hur vi skulle förhålla sig i mötet med dem vi intervjuade. Vi tror att vår bearbetning av förförståelsen gjorde det möjligt för oss att inrikta oss på att undvika andra problem som kan uppstå i intervjusituationen och som hade kunnat påverka vårt resultat. Det sista steget blev att låta detta förhållningssätt speglas även i vår bearbetning och vår analys av empirin eftersom vi, i likhet med Bryman (2002) såg detta som ett kritiskt tillfälle. Den risk vi såg i första hand var att vi utifrån egna erfarenheter skulle ”välja” de data som vi ansåg ”passade” eller att vi själva skulle ”fylla ut” ofullständiga/otydliga svar med våra egna tolkningar byggda på vår förförståelse. I detta skede var vi också hjälpta av att ha i åtanke vad vårt syfte med uppsatsen är. Vi inser naturligtvis att det inte är möjligt att helt kartlägga de egna åsikterna och värderingarna och i varje situation lyfta dessa till ytan, men vi tror att vi genom de steg

vi beskrivit ovan har ökat vår medvetenhet och på så vis förhoppningsvis undvikit några negativa effekter.

3.2 Genomförande

3.2.1 Urval av organisationer och intervjupersoner

Vi har använt oss av ett så kallat bekvämlighetsurval och med detta menar vi att våra intervjupersoner inte valts ut representativt och slumpmässigt utan genom en process som bygger på dels praktiska hänsyn och dels av oss uppställda kriterier och som är möjligt just tack vare att vi inte ställer några krav på representativitet och generaliserbarhet (Bryman, 2002). När det gällde den praktiska sidan av urvalet var vi till att börja med tvungna att reflektera över hur mycket tid som fanns tillgänglig för vår studie. Detta resulterade i ett beslut att basera studien på sex intervjupersoner jämt fördelade mellan en ideell, en privat och en offentlig organisation. Av tidsmässiga och ekonomiska skäl ville vi också att våra intervjupersoner skulle finnas i Skåne-regionen. Det sätt på vilket vi valde intervjupersoner medförde också att det skulle ha varit svårt att genomföra fler intervjuer på grund av det faktum att det i några av de organisationer som vi besökte helt enkelt inte fanns fler ledare. Därefter upprättade vi en spontan lista över tänkbara organisationer som vi kände till och i samma skede utarbetade vi, som nämnts ovan, ett antal kriterier för att få en klar bild av vilka personer inom varje organisation som kunde vara aktuella för vår studie. De kriterier urvalet baserades på är att våra intervjupersoner skulle ha ett chefsansvar/ledaransvar för minst tio personer och ha ett formellt chefskap, det vill säga vara vald eller utsedd till chef/ledare. Vi ville också att de intervjupersoner vi använde oss av skulle ha administrativa uppgifter samt ha arbetat minst ett år på nuvarande post. En fördel vi ser med dessa kriterier är att även om ledarna inte befinner sig på samma "nivå" i de olika organisationerna så har de ändå något gemensamt i och med våra kriterier, vilket ger oss en möjlighet att jämföra deras svar. I nästa steg tog vi kontakt med de organisationer vi valt ut från vår lista och lät människor inom respektive organisation hjälpa oss att hitta lämpliga intervjupersoner utifrån våra kriterier.

3.2.2 Insamling av data

En vanlig datainsamlingsmetod inom kvalitativ forskning är så kallade semistrukturerade intervjuer. Dessa bygger på någon form av intervjuguide som forskaren kan förhålla sig relativt fritt till, till exempel kan ordningsföljden på frågorna ändras och nya frågor uppkomma under intervjun, även om utgångspunkten bör vara att frågorna ställs i den ordning och med den ordalydelse som avsetts då intervjuguiden upprättades. Intervjuguiden som används i semistrukturerade intervjuer har ofta formen av en strukturerad lista över en rad frågeställningar som bör täckas in. Frågorna måste ställas på ett sådant sätt att informationen som förmedlas i svaren ger en bild av hur intervjupersonen upplever det fenomen som studeras. Därför är det önskvärt med så utförliga svar som möjligt och frågorna får därför inte vara för snävt ställda. Detta kan självklart inte enbart regleras via intervjuguiden utan måste också has i åtanke i själva intervjusituationen. Ett viktigt kännetecken för intervjuer i kvalitativ forskning är att de

ska spegla intervjupersonernas intresse snarare än forskarens och att tonvikten ligger på intervjupersonens uppfattning av ett fenomen och känslor inför det (Bryman, 2002).

Vårt val av datainsamlingsmetod baserade sig på att vi hade ett specifikt område vi ville studera samt att vi ville kunna jämföra svaren från våra intervjupersoner i de olika organisationerna med varandra och därför krävde vår framtida empiri en viss struktur. Vår intervjuguide (bilaga 1), utformades utifrån vårt syfte och bearbetades upprepade gånger innan vi kände att den var fullt ut användbar i en intervju. Förutom utformandet av en intervjuguide gjorde vi en rad andra förberedelser inför intervjuerna utifrån de riktlinjer Margot Ely (et al) ger i sin bok *Kvalitativ forskningsmetodik i praktiken* (1993). Först och främst var vi tvungna att reflektera över hur vi skulle "förklara oss" i den första kontakten med de eventuella intervjupersonerna för att få tillträde att utföra intervjuerna. Denna första kontakt skedde via telefon och e-post och innebar i stort att vi presenterade oss samt att vi redogjorde för att fokus i vår uppsats skulle vara deras ledarskap, något som vi hoppades skulle få våra intervjupersoner intresserade av att ställa upp och låta sig intervjuas. Därefter bokades tid och plats för intervjuerna och det stod då klart att intervjuerna skulle utföras på respektive intervjupersons arbetsplats (utom i ett fall då intervjun genomfördes i annan miljö) vilket innebar att vi hade liten chans att påverka den fysiska miljön samt graden av ostördhet. Vi tror dock inte att detta påverkat någon av våra intervjuer negativt utan att dessa miljöer varit trygga och bekanta för våra intervjupersoner. Vid denna första kontakt gjorde vi också klart för intervjupersonerna att vi beräknade att intervjun skulle ta max en timme, vilket vi grundade på vår intervjuguides omfattning. Vi ansåg också att en timme var rimligt att kräva av dem och vi fick inte heller några negativa reaktioner på detta. Nästa steg var att reflektera över vilken information vi borde ha om våra intervjupersoner inför intervjun. Det vi visste i det läget var att intervjupersonerna uppfyllde de kriterier vi utarbetat och vi skapade oss också en överblick över intervjupersonernas organisationer via Internet. Vi var även beredda på att be intervjupersonerna om hjälp med ytterligare information om den information vi hade skaffat oss på förhand visade sig vara knapphändig, något som inte visade sig behövas.

Innan varje intervju påbörjades garanterade vi intervjupersonerna konfidentialitet så långt som att vi varken nämner intervjupersonen eller organisationen de arbetar inom vid namn i uppsatsen. Alla intervjupersonerna ställde upp på att låta sig spelas in men för säkerhets skull hade en av oss huvudansvaret för att ställa frågor medan den andra tog noggranna anteckningar. Vi var medvetna om att inspelningen av intervjuerna kunde påverka intervjusituationen negativt (Bryman, 2002), men då vi vägde för- och nackdelar med att dokumentera intervjuerna på detta sätt, vägde fördelarna klart tyngre. Ett exempel är att inspelning och därpå följande transkribering underlättar en noggrann analys av vad som sagts och man får inte bara tillgång till vad som sagt utan även hur det sagts (Bryman, 2002).

Som framgår av vår intervjuguide (bilaga 1) inledde vi varje intervju med ett antal bakgrundfrågor för att sedan gå in på de frågor som berörde organisation och ledarskap. När vi fått svar på våra frågor har vi gett intervjupersonerna möjlighet till egna reflektioner och tankar kring vad vi pratat om under intervjun och även bett att få återkomma till dem om vi skulle behöva komplettera vårt material. Om intervjupersonerna själva bett om det så har de fått tillgång till den sammanfattning vi gjort av det transkriberade materialet från just deras intervju.

Då vi genomfört intervjun bad vi också våra intervjupersoner att fundera på vilka faktorer de själva upplever påverkar deras ledarskap och rangordna dem i förhållande till hur stor påverkan faktorerna anses ha. Vi gav intervjupersonerna tillfälle att göra denna rangordning i anslutning till intervjutillfället men samtliga bad att få fundera och återkomma till oss. Alla våra intervjupersoner skickade en lista till oss per e-post en tid efter intervjun och deras rangordningar har vi använt i vårt resultat som stöd för och ett förtydligande av vår empiri. Anledningen till att vi utvidgade vår datainsamling på detta sätt var att vi ville höra från respektive intervjuperson hur de själva formulerade påverkansfaktorer och självklart var även själva rangordningen av intresse för oss.

3.2.3 Bearbetning av data

Som Holme & Solvang menar i sin bok *Forskningsmetodik - Om kvalitativa och kvantitativa metoder* (1997), är material som emanerat ur kvalitativa intervjuer ofta svårt att bearbeta då det är ostrukturerat. Med anledning av detta utarbetade vi en process i flera steg där vårt syfte var att strukturera materialet och göra det greppbart inför den slutgiltiga analysen. Då samtliga intervjuer var genomförda transkriberade vi materialet, en process i vilken vi hade viss hjälp av de anteckningar vi gjort vid intervjutillfällena då kvaliteten på inspelningen stundtals var bristande, och läste därefter igenom hela materialet och fokuserade på de egentliga svaren på våra frågor, det vill säga det som sades som är av intresse för vår studie. Detta omvandlade vi till nyckelord som vi grupperade i ett formulär som vi utformat för detta syfte. Detta gjorde det möjligt för oss att gruppera nyckelorden i större områden och i förlängningen göra en jämförelse mellan de olika organisationerna avseende främst ledarens uppgifter, organisationskultur, kommunikation och handlingsutrymme. Mellan steget då vi fyllde i nyckelord i formulär och då vi grupperade dessa valde vi att inte längre beskriva varje individs svar utan gruppera dem efter organisationstyp.

3.3 Metoddiskussion

Då man väljer att arbeta utefter en viss metod är ens förhoppning att den kommer att göra det möjligt att uppnå de målsättningar man har och utan kunskap om och förståelse för metodfrågor kan detta bli svårt. Valet av metod är inte heller det enda val man måste göra för att maximera förutsättningarna för att nå målet/en. Man kan med andra ord säga att en bra metod är en nödvändig men samtidigt inte tillräcklig förutsättning för att det resultat man kommer fram till ska ge en rättvisande bild av och öka förståelsen för det fenomen man valt att analysera (Holme & Solvang, 1997).

3.3.1 Vår upplevelse av den valda metoden

Vi har upplevt den kvalitativa metoden som tacksam att arbeta med då den, trots eller kanske tack vare, höga krav på medvetenhet från vår sida, ger mycket utrymme åt personliga reaktioner och känslor hos både oss och våra intervjupersoner. Den typ av kvalitativa metod vi använt oss av har gett oss en fördjupad förståelse för hur människor upplever ett visst fenomen och vi hoppas och tror därmed också att mötet med våra intervjupersoner har gett oss ökad kunskap om oss själva. Vi anser att den kvalitativa

metoden därför har varit ändamålsenligt när det gäller att stödja oss på vägen mot att uppfylla vårt syfte.

I inledningen av processen kan man alltid känna en viss tveksamhet, framför allt i fråga om det urval man gör och det sätt man gör detta på eftersom detta är ett viktigt steg som kommer att sätta tydliga avtryck i resultatet. Med facit i hand anser vi dock att vårt urval, som gjordes med hjälp av ett antal kriterier, har fungerat bra och givit oss information av den mängd och kvalitet som vi anser varit nödvändig. Vi menar också att antalet intervjuer var tillräckligt för att ge oss det material vi behövde kring den typ av ledarskap som vi valt att analysera. Studien har också gett oss en bild av hur stor betydelse den intervjuguide vi använt faktiskt har för vårt resultat och möjligheten att tolka detta. Att förhålla sig självständig till denna samtidigt som man är medveten om fördelarna med att följa den någorlunda noggrant, har många gånger varit en balansgång och vi kan i efterhand se en del prioriteringar och formuleringar som vi kunde gjort annorlunda. Då vi tolkar resultatet blev det tydligare än någonsin att som man frågar får man svar och det man inte frågar om kan man heller inte veta något om, även om vi vid intervjutillfällena tyckte oss få en bra bild av intervjupersonerna och deras upplevelser.

Hur vi skulle genomföra intervjuerna var också något som vi funderade mycket kring i inledningsskedet av arbetet då intervjusituationen öppnar för en rad risker och problem som i förlängningen kan komma att påverka vårt resultats trovärdighet. En av de risker vi såg med detta var att intervjusituationen inte skulle kännas helt bekväm varken för intervjupersonerna eller för oss, och att detta skulle påverka attityder, frågor och svar samt tolkningar av dessa. Dock fick vi vid samtliga intervjutillfällen känslan av att våra intervjupersoner var positiva till den rådande situationen och intervjuerna blev därmed snarast av samtalsmässig karaktär, något som vi upplevde som en styrka och tar med oss som en positiv erfarenhet.

3.3.2 Kvalitetsmässiga aspekter

En viktig del när man diskuterar för- och nackdelar med den metod man valt, är frågorna kring kvalitet. Som utgångspunkt för att bedöma kvaliteten av vår studie har vi använt oss av Lincoln och Guba's kriterier *credibility*, *transferability*, *dependability*, *confirmability* och *authenticity* (Mertens, 1998). Dessa begrepp kan översättas till de svenska begreppen *tillförlitlighet*, *överförbarhet*, *pålitlighet*, *möjlighet att konfirmera* samt *äkthet* (Bryman, 2002).

För att så långt det är möjligt försäkra oss om studiens *tillförlitlighet* har vi under hela processen systematiskt arbetat med vår förförståelse (se 3.1.2) och även tagit hänsyn till andra tankar kring hur forskning bör bedrivas, till exempel i fråga om etiska överväganden (3.3.3). Om det har funnits en efterfrågan har vi även givit våra intervjupersoner möjlighet att få tillgång till hur vi uppfattat deras svar (och därmed kommentera om vår uppfattning varit felaktig). Uppsatsen kommer även, i sin helhet, att skickas till samtliga intervjupersoner. (ibid)

Vi tror att en *överförbarhet* av vår studie är möjlig i viss mån. Med detta menar vi att personer i liknande positioner som våra intervjupersoner kan känna igen sig i vårt resultat och att vår analys och våra slutsatser kan vara intressanta för dem, dock är inte syftet med denna studie att förse andra personer med något som de direkt kan använda

sig av. Vårt syfte är inte heller att generalisera utifrån vårt resultat och därför finns ingen hänsyn taget till ett sådant förfarande vid vårt urval. (Bryman, 2002)

Under arbetet med vår studie har vi, som nämnts ovan, låtit vår bearbetning av vår egen förförståelse löpa som en röd tråd, och detta har också inneburit att vi så långt det är möjligt, kritiskt har granskat vårt material, något som vi hoppas har ökat *pålitligheten* hos vårt resultat. Vi har också gång på gång återvänt till transkriberingen av våra intervjuer och den första bearbetning vi gjorde av vårt material, detta för att i möjligaste mån undvika att vi hamnar för långt bort från empirin i våra tolkningar. (ibid)

Som kapitel 3.1.2, vilket berör vår förförståelse och bearbetningen av denna, visar har vi från början varit medvetna om att våra personliga värderingar och vår tidigare kunskap skulle komma att påverka vårt arbete. Att vara medveten om att detta sker är en del av den metod vi använt oss av och detta har också lett till att vi inte nödvändigtvis betraktar denna påverkan som negativ. Vi menar att vi i detta avseende agerat i ”god tro”, vilket vi hoppas kan *styrka och konfirmera* vår studie. (ibid)

Slutligen, gällande studiens *äkthet*, anser vi att vår studie ger en rättvis bild av det undersökta fenomenet i de sammanhang det existerar, dock är det inte möjligt att generalisera utifrån vad vi kommit fram till. Vi hoppas att studien ger en bättre förståelse för vad ledare inom olika organisationstyper påverkas av och vad de uppfattar som viktigt i sina respektive ledarskap. Då fokus i denna studie legat på ledares uppfattning om vad som är viktigt i deras ledarskap i förhållande till organisationstypen och inte på förändring av ett visst beteende anser vi det svårt att uttala oss om huruvida denna studie kan användas för att förändra en befintlig situation (ibid).

3.3.3 Etiska aspekter

I den process som arbetet med denna studie har inneburit har vi i möjligaste mål försökt integrera ett etiskt tänkande. Vi anser att detta är av stor vikt inte bara för de människors skull som lämnar ut sig själva och sin organisation i någon grad utan även för att vi som forskare ska kunna känna en tillfredsställelse över vårt resultat och veta att vi använt det på ett bra sätt rent etiskt. Vårt främsta mål i detta har varit att de som ställer upp och medverkar i studien inte på något sätt ska känna sig felaktigt behandlade eller kränkta, något som också är värdefullt för att få ett så användbart resultat som möjligt (Mertens, 1998). Vi anser det är det minsta vi kan göra för de människor som frivilligt ställt upp och offrat tid för vår skull. I just denna studie har denna strävan främst kommit till uttryck i att vi lovat våra intervjupersoner och deras organisationer konfidentialitet och att detta verkligen är något vi strävat efter att upprätthålla.

4. Resultat

Efter bearbetning av vår empiri har vi valt att presentera materialet i kategorier på teman som vi anser finns genomgående i våra intervjupersoners svar. Först presenteras respektive organisation och våra intervjupersoner kortfattat och under rubrikerna kultur, kommunikation och handlingsutrymme presenterar vi sedan intervjupersonernas svar.

4.1 Den ideella organisationen

Den ideella organisationen är politiskt och religiöst obunden och arbetar aktivt för utsatta grupper. Organisationen är ideell och självfinansierad och har medlemmar i hela världen. Den nationella organisationen i Sverige är uppdelat i geografiska distrikt och medlemmarna i varje distrikt väljer sin distriktsstyrelse.

Ledarna inom den ideella organisationen är ordförande respektive vice ordförande i ett distrikt. Tillsammans har de ansvar för en styrelse med tio ledamöter och de är precis som resten av styrelsen valda av medlemmarna. Styrelsen har ett gemensamt ansvar för verksamheten. Till de två ledarnas arbetsuppgifter hör att planera och leda styrelsens arbete, representera organisationen utåt och representera distriktet på nationell nivå.

4.1.1 Kultur

Den ideella organisationen består av medlemmar med ett brinnande intresse för att arbeta med organisationens uppdrag vilket kan leda till att organisationen kan uppfattas som *”smal och akademisk”*. Med detta menar intervjupersonen att organisationen har ett begränsande intresseområde och att mycket kunskap finns inom organisationen. I och med att medlemskapet i organisationen faktiskt bygger på ett intresse menar speciellt en av våra intervjupersoner att det är viktigt att *”ha kul”* i arbetet och att organisationens ledare inte styr vad de aktiva ska ägna sig åt så länge de håller sig inom uppdragets ramar, det finns med andra ord ett stort utrymme för egna initiativ. En av intervjupersonerna menar att mycket känslor ligger till grund för det arbete man väljer att utföra. Att ta på sig en ledarskapsroll i organisationen innebär något *”medmänskligt och personligt”* och det är av stor betydelse att ha roligt - *”har vi inte trevligt så kommer inte folk på styrelsemötena”*.

Styrelsen har självklart ett ansvar men eftersom arbetet är frivilligt hävdar båda våra intervjupersoner att det inte skulle fungera om det inte var viktigt att ha trevligt då man träffas. För att styrelsen skall fungera krävs att man trivs ihop, även om styrelseledamöterna/medarbetarna är i olika åldrar och har olika erfarenheter. Att ledaren har kunskap om och erfarenhet av organisationen värdesätts, vilket blir tydligt då båda våra intervjupersoner tror att deras erfarenhet har betydelse för varför de sitter i styrelsen idag. En av dem har lång erfarenhet inom organisationen som aktiv medlem och i styrelsearbete. Den andra har inte lika lång erfarenhet inom organisationen men har varit engagerad på många olika sätt inom organisationen. En av intervjupersonerna tror också att en anledning till att h-n blev invald i styrelsen är att h-n *”tycker mycket”*. För att fungera i en ideell organisation med *”arbetsuppgifter”* som utförs på fritiden krävs kunskap om organisationen och vad den står för, vad man sen kan bättre eller sämre beror på vilket/vilka områden man är intresserad av att arbeta med. Att

engagemanget bygger på ett intresse och en glöd hos medlemmarna kan ha både för- och nackdelar enligt en av våra intervjupersoner. Fördelar kan vara att man som ledare inte alltid behöver vara pådrivande utan att medlemmar i organisationen tar tag i det de själva brinner för. En nackdel kan dock vara meningsskiljaktigheter gällande vad som är viktig och åsikter som går isär gällande vissa ”projekt”.

De dokument som styr verksamheten är dels en verksamhetsplan för distriktet och en handlingsplan för hela organisationen och dels direktiv för hur distriktet ska fungera. Det finns även dokument om organisationens demokratiska struktur och hur den upprätthålls.

4.1.2 Kommunikation

I den ideella organisationen anser intervjupersonerna att kommunikationen fungerar bra inom det område som deras styrelse ansvarar för med några få undantag. Att detta fungerar, poängterar båda, beror till stor del på att organisationen har en anställd inom distriktet sedan en tid tillbaka. Den anställda arbetar på heltid och många frågor som intervjupersonerna får kan vidarebefordras till denne och kan på så vis avlasta dem som arbetar ideellt. Relationer och kommunikation är av stor betydelse för att arbetet ska fungera, såväl i styrelse som i distriktet enligt en av intervjupersonerna. Överlag är kommunikationen med medlemmar bra, en av våra intervjupersoner nämner att det finns ett faddersystem inom organisationen och h-n hoppas också att medlemmar hör av sig om det är något de undrar. Den ena av våra intervjupersoner poängterar vikten av att man diskuterar igenom beslut ordentligt då styrelsen har möten, detta för att inte missuppfattningar ska förekomma som kan leda till att man inte vet vad som är beslutat, överlag är tydligheten viktig. Något som hänger ihop med detta är också intervjupersonens önskan om att vara lättillgänglig så att den som vill fråga frågor och den som vill diskutera diskuterar. En av intervjupersonerna trycker på vikten av lyhördhet och att kunna svara på medlemmars frågor. För att uppnå de mål som styrelsen har krävs en dialog som ska leda till att få saker gjorda. Det som våra intervjupersoner anser vara något av det viktigaste i deras ledarroll är vara tydlig. Båda intervjupersonerna poängterar att det är viktigt att vara påläst och kunna svara på frågor från såväl allmänheten som medlemmar samt från de övriga styrelseledamöterna. Då det gäller kommunikationen uppåt anser båda intervjupersonerna att den är begränsad, vill man ha kontakt med dem som arbetar på förbunds nivå får man i många fall själv se till att höra av sig, vilket kan vara en källa till irritation. Återigen nämner intervjupersonerna det faktum att det finns många olika viljor och ett brinnande intresse hos organisationens medlemmar, vilket kan orsaka meningsskiljaktigheter och till och med leda till konflikter i vissa fall.

4.1.3 Handlingsutrymme

I den ideella organisationen begränsas/främjas ledarnas handlingsutrymme av krav och förväntningar från medlemmar, styrelseledamöter, förbunds nivå samt från ledarna själva. Medlemmar förväntar sig exempelvis att den styrelse de valt ska vara insatta och pålästa och därmed kunna svara på frågor och informera om vad som händer i organisationen. Att sitta i styrelsen handlar om att man har ett ansvar för att nå mål säger en av våra intervjupersoner. Båda intervjupersonerna säger att styrelsearbetet innebär ett gemensamt ansvar och att det finns olika ansvarsområden inom styrelsen.

Verksamheten och därmed ledarnas handlingsutrymme påverkas av ekonomi och utvärderingar. Det finns också en verksamhetsplan och en handlingsplan som dels medlemmarna och dels förbundsstyrelsen förväntar sig att styrelsen i distriktet arbetar efter. Dessa förväntningar sätter ramarna för ledarnas handlingsutrymme, men det upplevs ändå som stort. En av våra intervjupersoner menar att h-n skulle kunna göra i princip vad som helst inom de områden organisationen arbetar med men att h-n inte hinner eftersom detta i så fall får ske på fritiden. Den andra intervjupersonen ser på detta ur ett annat perspektiv, att handlingsutrymmet är begränsat av den styrelse h-n själv är en del av, exempelvis genom att beslut om vilka projekt det ska ges bidrag till måste fattas inom styrelsen och att man inom styrelsen har vissa ansvarsområden. Däremot anser h-n det fritt att välja på så vis att *”medlemmarna tycker ju till om vad de tycker är viktigt att få gjort och sedan så delar ju vi i styrelsen upp och där kan jag vara med och påverka”*.

När det gäller dokument och policier gällande ledarskap vet intervjupersonerna inte om några sådana finns och används inom organisationen. Det finns direktiv för hur distriktet ska fungera och självklart även dokument som reglerar organisationen i helhet, vilka intervjupersonerna förväntas följa och följer. Dessa handlar bland annat om organisationens demokratiska struktur. Verksamhetsplanen, fastställd av distriktets medlemmar och handlingsplanen, fastställd nationellt, är de två dokument som i första hand styr verksamheten.

4.2 Den privata organisationen

Den privata organisationen i vår studie är ett försäkringsbolag. Organisationens bolagsform går under benämningen ömsesidigt bolag vilket innebär att kunderna gemensamt äger bolaget och att det därigenom i första hand finns ett intresse av en god service och låga premier istället för vinst. Medlemmarna skickar representanter till fullmäktige där styrelsen väljs. Denna utser i sin tur en vd för företaget. Under ledningen finns tre affärsområden med eget resultatansvar och i vart och ett av dessa återfinns försäljningschefer, skadechefer och medarbetare. Medarbetarna är organiserade i team på flera orter och leds av teamledare.

De ledare vi har intervjuat i den privata organisationen är två ledare inom samma affärsområde med ansvar för 15 respektive 21 medarbetare samt resultatansvar. De båda ledarnas arbetsuppgifter är förutom chefsansvaret för sina respektive avdelningar, bland annat kundkontakt och att arbeta i affärsområdesledningen. Att delta i möten är en stor och viktig del av arbetet.

4.2.1 Kultur

Ledarna inom den privata organisationen poängterar att relationer är viktigt men på rätt nivå, en av ledarna uttrycker det som *”öppet men fast klimat”*, medarbetare ska kunna vara sociala med intervjupersonen men samtidigt kunna ta emot och acceptera raka beslut och besked. Intervjupersonerna menar att ledaransvaret innebär att man inte får vara rädd för att ta beslut, även sådana som känns obehagliga och att detta ger medarbetarna en känsla av stabilitet. Något som våra intervjupersoner inom den privata organisationen tror värdesätts hos dem som ledare är personliga drag. Självklart finns

det en grundläggande kompetens som behövs men i längden är det de personliga dragen som spelar roll för hur ledarskapet utövas och uppfattas. Kunskapen står medarbetarna för och tack vara indelningen i affärsområden är den hög inom varje område. Viktigt är också, menar båda intervjupersonerna, att det finns en sammanhållning på arbetsplatsen och att man arbetar mot samma mål samt att man under resans gång stöttar varandra och har roligt. Detta kräver att ledaren kan känna av stämningen på avdelningen och lyssnar på sina medarbetare. En av ledarna uttrycker klart och tydligt det vardagliga samtalets betydelse medan den andra nämner faktorer som respekt, ärlighet och lojalitet som viktiga. En av intervjupersonerna tror att organisationen överlag är mycket mån om sina anställda. Något som båda intervjupersonerna kommenterar är det faktum att arbetet är väldigt omväxlande *”det kan ju hända tusen saker på en dag som man inte tänkt sig”*, och att man ofta går hem med en ny erfarenhet. Den privata organisationen har policies, men dessa används mest när saker inte fungerar säger en av ledarna. Även om man som ledare ska vara medveten om att de finns och vad de säger så bygger de mycket på sunt förnuft. Det finns också dokument gällande just ledarskap och mycket av det som står i dessa dokument tas upp i utbildningar, bland annat i en pågående ledarskapsutbildning. Många dokument som de ovan nämnda finns tillgängliga på organisationens intranät.

4.2.2 Kommunikation

Våra intervjupersoner inom den privata organisationen anser att kommunikationen fungerar bra inom det affärsområde de tillhör, en av dem påpekar dock att ingen naturlig kontaktväg finns mellan de olika affärsområdena vilket försvårar kommunikationen dem emellan. Men intervjupersonen menar det inte behöver bero på hur organisationen är uppbyggd, *”oavsett hur man har strukturerat organisationen så har man svårigheter”*. Inom respektive affärsområde sker mycket av kommunikationen via olika former av möten. En av våra intervjupersoner inom den privata organisationen påpekar gång på gång hur viktigt det vardagliga samtalet är för ledarskapet. Den andre menar att det är väldigt viktigt att kunna fatta beslut och vara ”stabil”.

Den privata organisationens kommunikation kommer främst till uttryck genom möten och de vardagliga, sociala livet på arbetsplatsen. Gällande kontakten till sina medarbetare framhåller båda våra intervjupersoner vikten av den sociala biten på arbetsplatsen. En av intervjupersonerna försöker avsätta en timme varje morgon för att gå runt och vara social och har på eget initiativ valt att varje vecka komma ut med ett veckomeddelande så att medarbetare vet vad som händer under veckan. Vår andra intervjuperson framhåller vikten av det vardagliga samtalet och coachandet. Övriga kanaler för att nå medarbetarna är via intranätet där mycket information finns att tillgå för den som vill. Speciellt en av intervjupersonerna nämner också att mycket av det som sker under en arbetsdag handlar om kundkontakt och organisationen beskrivs som kundorienterad. Båda våra intervjupersoner påpekar att det inte går att vara specialist när man leder utan att man måste kunna lite om allt, att den verkliga kunskapen finns hos medarbetarna och att det därför är så viktig att diskussion sker tillsammans med dem innan beslut fattas. Kommunikationen med kunderna är ytterligare en stor och viktig del av verksamheten och av ledarnas uppgifter.

4.2.3 Handlingsutrymme

Inom den privata organisationen ställs krav och förväntningar från flera olika håll, kanske mest beroende av att våra intervjupersoner på sätt och vis är mellanchefer. Kortfattat kan man säga att handlingsutrymmet påverkas av krav och förväntningar från överordnade chefer, chefskollegor på samma nivå, medarbetare, intervjupersonerna själva samt kunder.

Varje avdelning har ett eget resultat- och budgetansvar samt planerar det kommande året på egen hand. Detta innebär att båda våra intervjupersoner tycker de har stort handlingsutrymme men inom vissa ramar. En av våra intervjupersoner menar att hans avdelning har stor påverkansmöjlighet inom organisationen eftersom detta är en viktig avdelning rent resultatmässigt. Avdelningarna rör sig med stora budgetar men måste redogöra för det pågående arbetet på möten som äger rum ungefär var fjortonde dag. På dessa möten deltar intervjupersonernas närmaste chef. Denne kräver att redovisning sker och att intervjupersonerna är pålästa och kan sin sak men ger dem, enligt en av våra intervjupersoner, också väldigt stor frihet. I rollen som mellanchefer påpekar en av våra intervjupersoner att det finns krav och förväntningar både uppifrån och nerifrån *"du ska ställa krav neråt, du ska ställa krav uppåt - alltså det är väldigt många kanaler"*. Direktiven från närmsta chefen är dock det som påverkar arbetet mest menar en av våra intervjupersoner. Viktigt är också att aldrig glömma att arbeta med målet i fokus och alltid utgå från företaget. Båda intervjupersonerna anser att det är av stor vikt att lyssna på förslag och synpunkter från medarbetare samt att arbeta tillsammans mot ett gemensamt mål. I strävan mot dessa mål förväntas ledaren vara medveten om de policies som finns i organisationen.

Angående beslut anser en av våra intervjupersoner att det är av stor vikt att man blir accepterad för de beslut man tar. Något annat som h-n anser är viktigt är att ledare och medarbetare kan acceptera brister hos varandra och att man är öppen i relationen med medarbetarna - *"finns det begränsningar i relationer så finns det begränsningar i ledarskapet"*. Detta har också att göra med vikten av att kunna känna av stämningar och eventuella störningar i gruppen samt vara rättvis. Andra viktiga faktorer som framhålls är att som ledare vara ärlig, lojal och att lyssna. Båda intervjupersonerna talar om engagemang och om sitt ledarskap som något roligt. En av dem uttrycker *"att leda är en glädje och en utmaning!"*. Möten tar upp mycket av våra intervjupersoners arbetstid och även om de kanske inte alltid känner att de har tid så är det viktigt att delta på dem, *"alla möten är viktiga för den som kallar"*.

4.3 Den offentliga organisationen

Den offentliga organisationen är en kommunal skola med ca 2000 elever och 60 anställda. Skolans uppdrag kommer från kommunens invånare och manifesteras genom den nämnd och förvaltning som skolan lyder under.

Intervjupersonerna i den offentliga organisationen är dels en rektor/skolchef med personalansvar för alla organisationens 60 anställda, dels en studierektor på samma skola med huvudansvar för pedagogiska frågor och antagning.

4.3.1 Kultur

I den offentliga organisationen styrs verksamheten av politiska beslut, uppdragsgivaren är i förlängningen kommunens invånare och därför, påpekar en av våra intervjupersoner, är det av stor vikt av att hålla koll på uppdraget. Det är viktigt att veta vad man ska leda och leda efter hur uppdraget ser ut. Eftersom den offentliga organisationen är en skola så är det inte konstigt att en av våra intervjupersoner tycker att den pedagogiska forskningen och den allmänna debatten kring denna är väldigt viktig och intressant. Det framhålls också som viktigt att diskutera med och lyssna på sina medarbetare. För att kunna utveckla organisationen krävs det att ledarna förankrar idéer och påverkar samt engagerar medarbetare och genom detta har personalen med sig i strävan mot organisationens mål. Att vara ledare inom organisationen tycker båda våra intervjupersoner handlar om att samarbeta och därför måste man trivas socialt. Man bör som ledare också vara delaktig i organisationens verksamhet, peppa och uppmuntra sina medarbetare. Bra relationer är av stor vikt men det måste finnas en viss distans mellan ledare och medarbetare, annars kan ledarskapet påverkas negativt. *"Man kan inte vara kompis med alla, det går inte, det tror jag är fel ledarskap"* säger en av våra intervjupersoner.

En av våra intervjupersoner framhåller vikten av utveckling och fortbildning och att ge medarbetarna möjlighet till detta. Detta hänger ihop med att se vilken kapacitet som finns hos medarbetare samt utnyttja den, något som h-n tycker är både intressant och viktigt. De egenskaper som våra intervjupersoner tror värdesätts hos dem är framförallt erfarenhet. Den ena har varit länge inom organisationen medan den andra har lång erfarenhet av liknande arbete i andra organisationer. Den av våra intervjupersoner som inte varit så länge i organisationen tror att framförallt kompetensen värdesätts medan den andra tror att de personliga dragen är det som är viktigast. Verksamhetsmålen fastställs av förvaltningen och de påverkar hur arbetet ser ut säger en av våra intervjupersoner men påpekar också vikten av att vara lyhörd och att arbetet ofta är en balansgång. Man har utarbetat en handlingsplan tillsammans med nämnden och denna används som ett arbetsdokument som en av våra intervjupersoner uttrycker det *"ett slags uppdrag kan man säga"*.

4.3.2 Kommunikation

Inom den offentliga organisationen förekommer många olika arbetsuppgifter under en dag och mycket handlar om att möta människor, såväl medarbetare som chefer och kommuninvånare. Båda våra intervjupersoner menar att det är viktigt att de kan svara på frågor och att kunna stå till tjänst när det behövs samt att vara tydlig. En gång i veckan hålls någon form av möte som berör olika grupper bland medarbetarna. På detta sätt byggs en bra grundkommunikation upp. Dock behöver kommunikationen inte bara innebära formella möten, även spontana diskussioner är väldigt intressanta påpekar en av våra intervjupersoner. Överlag tycker h-n att kommunikationen fungerar bra på ett allmänt plan men att när man går djupare är den sämre. Detta kan vara en följd av att det finns många olika (pedagogiska) åsikter inom organisationen. Som ledare bör man vara öppen och så ofta som möjligt vara anträffbar. En av våra intervjupersoner tror att det värdesätts att h-n försöker vara lättillgänglig *"det är väldigt sällan jag säger att jag är upptagen"*. Genom diskussioner med medarbetare kan ledarna peppa och uppmuntra dem men man får inte heller glömma att besluten som tas ska kommuniceras klart och

tydligt, något som speciellt en av våra intervjupersoner påpekar. Besluten kan ibland vara obehagliga och då får man inte vara rädd för att *"ta i det"* som våra intervjupersoner uttrycker det. Detta gäller även konflikter, nämner en av våra intervjupersoner, man måste kunna prata om det och ta upp det till ytan. Att samarbeta med och ha med sig personalen samt att få respons från personal och chefer är av stor betydelse för båda intervjupersonerna. Även samarbetet med nämnden måste fungera. Båda våra intervjupersoner tycker att mycket av deras arbete går ut på att påverka och diskutera med medarbetare för att kunna nå organisationens mål och utveckla arbetsplatsen (skolan). De forum som står till förfogande för detta är olika typer av möten som involverar all personal i olika konstellationer.

4.3.3 Handlingsutrymme

Inom den offentliga organisationen präglas handlingsutrymmet av krav och förväntningar från många håll, bland annat från medarbetare, kommunförvaltning och nämnd, elever, föräldrar och från ledarna själva. Viktigt är självklart att följa organisationens uppdrag påpekar en av våra intervjupersoner, och detta kommer till uttryck i en handlingsplan som används som arbetsdokument. Det uppdrag som finns är påverkat av politiska beslut och befintliga resurser, dessa faktorer gör också att handlingsutrymmet är stort men ändå begränsat. En av intervjupersonerna menar att h-n kan undersöka och komma med förslag men *"det är inte säkert att det går hem"*.

Våra intervjupersoner inom den offentliga organisationen betonar båda vikten av att vara lyhörd och föra en diskussion med medarbetarna. En social trivsel på arbetsplatsen är viktig och att man ser till varje människa. Något som en av våra intervjupersoner anser är väldigt viktigt är att man som anställd *"blir sedd"* och att man som ledare är delaktig i organisationens verksamhet, något som gör det lättare att ge både positiv och negativ kritik.

När det gäller ledarskapsdokument inom organisationen finns inga sådana mer än de allmänna kommunala riktlinjerna.

Då en av våra intervjupersoner anser att den *"ytligare"* kommunikationen är bra men att den på ett djupare plan är dålig framhåller h-n hur viktigt det är att ta upp sådant till diskussion. Vår andra intervjuperson nämner vikten av att kunna ta upp konflikter och fatta *"svåra"* beslut. För framförallt en av våra ledare verkar kontakten med förvaltningen vara viktig, tillsammans med dem utvecklas bland annat en handlingsplan för verksamheten. Det finns en förväntning att få feedback från ledarna och framförallt en av våra intervjupersoner nämner att h-n är medveten om hur viktigt detta är och att h-n försöker bli bättre på det. I och med sitt personalansvar förväntas h-n hålla i utvecklingssamtal med alla anställda, vilket tar mycket tid, *"det är lite mycket att ha 60 utvecklingssamtal"*.

4.4 Jämförelse mellan den ideella, den privata och den offentliga organisationen

För att ge en överblick av de svar vi fått inom några nyckelområden gör vi nedan en jämförelse av de olika organisationstypernas ledarskap avseende vad som anses som viktigt i ledarskapet, handlingsutrymme och kommunikation.

Tabell 2. Jämförelse mellan de ideella, privata, och offentliga ledarna

	<i>Ideell</i>	<i>Privat</i>	<i>Offentlig</i>
Viktigt i ledarskapet/ kulturella förutsättningar	lyhördhet, lättillgänglighet, tydlighet, mötet med människor, någon form av ekonomiskt ansvar, trivas och ha roligt, öppen relation ansvaret gemensamt med styrelsen trivsel förutsättning för arbetet engagemanget bygger på känslor och intresse förmedla information	lyhördhet, lättillgänglighet, tydlighet, mötet med människor, någon form av ekonomiskt ansvar, trivas och ha roligt öppen relation med distans	lyhördhet, lättillgänglighet, tydlighet, mötet med människor, någon form av ekonomiskt ansvar, trivas och ha roligt öppen relation med distans ha koll på uppdraget, förankra
Kommunikation	viktigt med möjlighet till diskussion, ansvar att svara på frågor kommunikation uppåt ej regelbunden	viktigt med möjlighet till diskussion, ansvar att svara på frågor kommunikation uppåt regelbunden möten, vardagliga samtal coachande, utvecklingssamtal, kundkontakt	viktigt med möjlighet till diskussion, ansvar att svara på frågor kommunikation uppåt regelbunden förankra, påverka, engagera, respons, ”ta i det”
Handlingsutrymme	stort men begränsat av handlingsplan, alla beslut via styrelsen inte begränsad av ekonomi	stort men begränsat av redovisningsplikt till närmsta chef inte begränsad av ekonomi	stort men begränsat av politiska beslut, uppdraget, resurserna och ansvaret gentemot innevånare inte begränsad av ekonomi

5. Analys

I denna del kommer vi att analysera vår empiri utifrån den teori som tidigare presenterats och vi har valt att göra detta dels utifrån organisationstypens förutsättningar och dels utifrån ledarskapet i organisationstyperna. Vi kommer därefter, i kapitel sex att lyfta upp och diskutera vår analys.

5.1 Organisationstypens förutsättningar

5.1.1 Rationalistisk organisationsteori

Enligt de rationalistiska organisationsteorierna bygger en organisations existens på att den har dels ett mål och dels en metod för att uppfylla målet. Ofta utgörs en del av den här metoden av någon form av struktur och därför kan även ledarskapet ses som en del av metoden. Ledningen kan ses som en förlängning av dem som står bakom organisationen (2.2.1). De ideella ledarna är till exempel valda av medlemmarna och därmed representanter för dessa. I den privata organisationen är ledarna utsedda av en företagsledning som är utsedd av en styrelse som i sin tur är vald av ägarna/kunderna. De offentliga ledarna har en unik position då de inte själva är representanter för uppdragsgivarna (politiker) men arbetar tillsammans med människor med den funktionen. Av vårt material kan vi utläsa att organisationens metoder för måluppfyllelse i mångt och mycket utgör grunden för det som ledarna uppfattar som sina viktigaste uppgifter. Hur ledarens uppgifter prioriteras och sköts blir i sin tur faktorer som påverkar organisationens möjligheter att nå sina mål.

Ledarskapet blir enligt det rationalistiska synsättet ett svar på de behov som strukturen skapat (2.2.1). Ett av målen i den ideella organisationen är att göra en insats för utsatta grupper och för att detta ska kunna ske inom ramen för organisationen finns en struktur som bygger på demokrati och medlemmarnas möjlighet att påverka organisationen (2.2.3.1). Ledarna i den ideella organisationen framhåller vikten av att trivas och ha roligt som en förutsättning för arbetet som utförs *"har vi inte roligt kommer ingen på styrelsemötena"*. Ledarens roll i organisationen är bland annat att garantera att denna struktur används på rätt sätt, *"jag...vet att det här måste göras, vi måste ha en styrelse, vi måste ha protokoll, vi måste ha årsmöte, vi måste ha verksamhetsplan"*. Den privata organisationens mål är bland annat ekonomisk vinst som kan gå tillbaka till ägarna/kunderna i form av till exempel låga premier (2.2.3.2). För att uppnå detta mål finns en struktur med olika affärsområden för att så långt det är möjligt göra organisationen effektivare och ge bättre service och ledarens roll är bland annat att samordna detta arbete. Inom den privata organisationen anser ledarna bland annat att det är viktigt att alltid ha företagets bästa och dess mål för ögonen. Målet i offentliga organisationer är att bedriva den verksamhet som kommuninvånarna behöver och anser viktig, och för att säkerställa att så sker är verksamheten ett resultat av de politiska beslut som fattats av folkvalda (2.2.3.3). Ledarna har en viktig uppgift när det gäller att se till att dessa beslut implementeras i verksamheten, *"...viktigt att hålla koll på uppdraget"*.

Förutom den formella strukturen kan även andra faktorer ses som delar av en uttänkt metod, till exempel är lyhörddhet, lättillgänglighet, tydlighet, människokontakt och trivsel viktiga uppgifter och ansvarsområden för ledaren och detta framhålls av ledarna inom samtliga organisationstyper (2.3.1 & 2.2.1). Trots att en organisation enligt denna teori bygger på att den har ett gemensamt mål måste man ändå se att det inom varje organisation ryms en mängd olika åsikter, intressen och mindre mål (2.2.1). Om vi ser till organisationerna i vår studie kan vi se att dessa åsikter, intressen och mål har olika stor betydelse och kommer till olika stort uttryck. I den ideella organisationen är det uppenbart att ledarna inte har någon formell auktoritet som gör det möjligt för dem att "tvinga" en medlem till att göra något, *"jag kan inte säga här det här ska du göra..."*. Då det enligt ledarnas utsago verkar finnas stort utrymme för egna initiativ och att arbeta med det som individen själv tycker är intressant, kan vi se en tendens att behovet av styrning är ganska litet och att ledaren kan fokusera på andra delar av ledarskapet. Ledarna i de två övriga organisationerna ger inte intrycket att individers åsikter, intressen och mål kommer till lika stort uttryck och är en lika grundläggande del i organisationens verksamhet. Dock menar till exempel ledarna i den offentliga organisationen att det ibland blir tydligt hur många olika, främst pedagogiska, åsikter som ryms i organisationen och att diskussion kring dessa är en viktig del av ledarskapet.

Förutom mål och måluppfyllelse som grund för organisationer säger de rationalistiska organisationsteorierna att även behov och behovsuppfyllelse är en viktig del. Trots att organisationen ofta har en viss form av formell struktur som en del av metoden för att nå måluppfyllelse, är det inte troligt att denna fyller alla de behov som finns i organisationen. Ett sådant behov är det sociala och av den anledningen skapas informella nätverk och mindre grupper (2.2.1). Alla ledare som deltagit i vår studie menar att den sociala biten är mycket viktigt, till och med grundläggande för ledarskapet. Att en formell struktur inte fyller alla behov blir tydligt i den ideella organisationen där stadgarna knappast talar om vikten av att ha roligt men där, enligt ledarna, trivsel och glädje är några av de viktigaste faktorerna bakom att nå organisationens mål. I den offentliga organisationen sammanfaller den formella strukturen med social samvaro genom att ett system av möten för att främja delaktighet och förankring utformats och att detta ger verksamhetens anställda möjligheter att träffas vid många olika tillfällen och i många olika konstellationer, *"vi har en ledningsgrupp...arbetsplatsmöten...tvärämnesmöten och ämnesmöten"*.

5.1.2 Systemteoretisk organisationsteori

Inom de systemteoretiska organisationsteorierna ligger fokus på den relation som finns mellan komponenter i olika slags system och organisationerna ses både som system i sig och som del av större system (2.2.2). Utifrån detta perspektiv blir exempelvis relationen mellan ledare och medarbetare intressant då man kan se dessa som komponenter i det system som organisationen i sig självt utgör. Organisationens mål spelar inte lika stor roll som i de rationalistiska teorierna eftersom mål är föränderliga över tid. Istället är påverkan från och utbyte med omgivningen viktiga faktorer som påverkar organisationen. Utbyte av något slag mellan organisationen och dess omgivning är essentiellt för organisationens överlevnad (2.2.2). Debatten kring den ideella organisationens intresseområden sker inte bara inom organisationen utan även i dess omgivning och det är från omgivningen man hämtar sina medlemmar. Förändrade förutsättningar i omgivningen, till exempel att människor idag anser sig ha mindre tid

att lägga på ideellt engagemang, påverkar den ideella organisationen i allra högsta grad (2.2.3.1). På liknande vis är den privata organisationen del av en marknad som bland annat är beroende av såna faktorer som trender och efterfrågan. Den offentliga organisationen fyller en grundläggande funktion i det samhälle varifrån den också får sitt uppdrag och sina resurser, och ett utbyte med och en påverkan av och på andra organisationer är inte bara oundvikligt utan även en av grundstenarna i organisationens syfte (2.2.2).

5.2 Ledarskapet i organisationstyperna

På samma sätt som man kan se organisationer ur olika teoretiska perspektiv kan även ledarskapet analyseras utifrån olika vinklar. Faktorer som till exempel ledarens uppgifter, organisationskultur, kommunikation och handlingsutrymme kan ses som både förutsättningar för och konsekvenser av ledarskapet. Som vi har sett tycks även organisationstypernas speciella förutsättningar spela viss roll för hur ledarskapet utövas, nedan analyseras ledarskapet utifrån ovan nämnda perspektiv.

5.2.1 Ledarens uppgifter

Att planera, organisera och kontrollera, ofta utifrån någon form av styrdokument, finns nästan alltid med i någon utsträckning då man talar om ledares uppgifter (2.3.1 & 2.2.1). I den ideella organisationen har ledarna en handlingsplan och stadgar att följa, inom den privata organisationen finns policies och de offentliga ledarna har det politiska uppdraget att arbeta utifrån. I samband med detta är information och kommunikation viktiga redskap i arbete med att förankra dessa dokument samt mål och visioner i andra former (2.3.1). Det finns dock skillnader mellan hur viktigt detta anses vara inom de tre organisationstyperna och också i det sätt på vilket dessa redskap används. De privata ledarna menar att trots att organisationen är styrd av policies i hög grad så används de mest då saker och ting inte fungerar medan stadgarna i den ideella organisationen och det politiska uppdraget i den offentliga genomsyrar verksamheten på ett annat sätt då de ligger till grund för organisationens existensberättigande.

Även hur stort behovet är av styrning inom organisationen påverka ledarrollen (2.3.1) och detta märks tydlig i de organisationer som vi varit i kontakt med. I den ideella organisationen handlar ledarnas arbete främst om att leda en styrelse vilket kräver vissa formaliteter och även om behovet av styrning kan skifta, verkar det överlag vara ganska lågt. Den ideologiska grunden borgar för att alla medlemmar har en liknande uppfattning om verksamheten även om det intresse som ligger till grund för medlemskapet även kan orsaka meningsskiljaktigheter kring exempelvis prioriteringar, något som i sig kan skapa behov av högre grad av styrning. I den privata organisationen framhålls vikten av det vardagliga samtalet samt den sociala samvaron gång på gång. En tolkning av detta kan vara att behovet av styrning inte är särskilt högt utan att medarbetarna är relativt ”självgående” och att ledarna först och främst finns där som en trygghet *”om jag skulle gå ut genom dörren och försvinna skulle försäljningen gå precis lika bra”*. Detta tyder på en uppfattning hos ledaren att medarbetarnas kompetens är viktig och att de diskussioner med medarbetare som ofta föregår beslut i organisationen inte bara är till för att skapa delaktighet (2.3.1). I och med det uppdrag som finns inom den offentliga organisationen har ledarna ett visst ansvar att styra sina

medarbetare i linje med detta, genom att förankra, påverka och engagera. Att ”*ta i det*” är också ett uttryck som ledarna här ofta återkommer till och som tyder på ett visst mått av styrning eller i alla fall ”uppstyrning”.

5.2.2 Organisationskultur

Tydlighet och diskussion kan som vi har sett vara metoder för måluppfyllelse och detta gäller på fler än ett sätt, till exempel kan diskussion främja förståelsen av fenomen inom organisationen och på så vis vara en viktig del av organisationskulturen. Diskussion liksom att svara på frågor är något som lyfts fram av alla ledare och verkar vara en viktig komponent i samtliga organisationer. Detta kan ses som en insikt i att en fungerande organisationskultur finns till för som ett stöd för organisationen. Den kultur som finns inom organisationen ger ledaren riktlinjer för vilket ledarskap som föredras och fungerar i organisationen (2.3.2) och ledaren har en dubbel roll i förhållande till organisationskulturen då han/hon dels troligen är med om att skapa den och dels kan ställas till svars inför den om det egna eller medarbetares beteende avviker från den norm som organisationskulturen stadgar (2.3.2). Inom den ideella organisationen bygger medlemskapet på ett intresse och är frivilligt, något som kan påverka ledarnas roll i förhållandet till organisationskulturen i och med att ett gemensamt intresse är grundläggande för organisationens existens. I den privata organisationen skapas en organisationskultur dels genom den sociala samvaron som ledarna gång på gång framhåller men också det faktum att organisationens existens är beroende av vinst, något som ledaren inte kan bortse från i sitt ledarskap. I den offentliga organisationen skapas en organisationskultur dels genom det uppdrag som finns men även genom ledarnas uppfattning om vikten av engagemang, uppmuntran och påverkan. Att påverka organisationskulturen är också ett sätt att påverka medarbetare i en viss riktning, bland annat mot organisationens mål (2.3.2). Denna tendens kan vi främst se i den privata organisationen där de vardagliga samtalen kan fylla en sådan funktion. I den ideella organisationen som baseras på ett frivilligt medlemskap är det inte lika tydligt hur ledarna kan ”styra” kulturen, även om ett mer spontant vardagligt småprat kanske har en större plats i denna organisation än i de andra två. Genom att påverka, engagera och uppmuntra sina medarbetare bland annat genom att erbjuda dem utbildningar påverkar de offentliga ledarna organisationskulturen på sätt och vis medarbetarna i den riktning de vill.

Ledarskap är utan tvekan en viktig del av organisationskulturen och detta märks främst genom att många av ledarens uppgifter har att göra med värderingar, normer, känslor och tankar, såväl hos dem själva som hos medarbetare, kollegor och chefer. En väg mot ökad förståelse för organisationskulturen och den identitet som ryms i denna är via kommunikation. Inom den ideella organisationen skapar ideologin en identitet och det är på den man bygger marknadsföring och medlemsrekrytering (2.2.3.1). Det är ideologin/identiteten som ligger till grund för det intresse och den glöd som de ideella ledarna och medlemmarna har. De privata ledarna menar att man alltid måste utgå från företagets bästa och ha dess policier i åtanke när man handlar vilket ger en bild av en av den privata organisationens identitetsaspekter. Den offentliga organisationens identitet bygger delvis på den ideologi som beslutsfattare (politikerna) tillhör och en intressant aspekt är att denna ideologi kan förändras efter ett val. Också den förmåga till anpassning som detta kräver är en del av den offentliga organisationens identitet.

5.2.3 Kommunikation

I de olika organisationstyperna har ledarna många uppfattningar som är likartade då det gäller vad som är viktigt i deras ledarskap och samtliga nämner kommunikationsrelaterade faktorer som att vara lyhörd, lättillgänglig, tydlig och diskutera samt att svara på frågor från medarbetare. Att den kommunikativa, eller informationsmässiga och interpersonella ledarrollen som Mintzberg (1980) väljer att dela upp den i (2.3.1), är viktig är inte så konstigt då ledarskapet för med sig en oändlig ström av möten med människor och en stor mängd information att förhålla sig till, någonting som samtliga ledare är medvetna om även om de har olika sätt att arbeta med det. Det är en av ledarskapets viktigaste uppgifter att skapa och förvalta ett socialt nätverk med människor både i och utanför organisationen. Exempel på "nätverkande" från de organisationer vi tittat närmare på är till exempel för de offentliga ledarna kontakten med den nämnd och förvaltning som verksamheten går under, för de ideella ledarna kontakten med förbundsledningen och för de privata med ledare inom andra affärsområden. En förutsättning för att kommunikationen ska fungera är att sändare och mottagare lägger samma mening i budskapet (2.3.3) och detta kräver ömsesidig påverkan mellan ledare och medarbetare för att skapa gemensamma referenspunkter. Olika sätt att bidra till detta är diskussion, vilket ses som viktigt i alla tre organisationstyper, samt småprat och observationsrundor, en ledare menar till exempel att h-n *"försöker gå runt första timmen och vara lite social"*, vilket främst verkar ske som en medveten strategi i den privata organisationen. I den offentliga organisationen vill man av samma anledning engagera medarbetare exempelvis genom att erbjuda dem utbildning och på det viset *"bearbeta dem som man vet, eller tror sig veta, har en viss förmåga till att göra en viss sak"*.

Inom de olika organisationerna finns en liknande syn på kommunikationen nedåt och uppåt det vill säga från ledaren till medarbetarna och från medarbetarna till ledarna. Mycket av den kommunikativa roll en ledare har handlar om att ge medarbetare tillräcklig information och att genom detta öka insikten om medarbetares eget arbetes betydelse i ett större sammanhang (2.3.3). Ett exempel på detta är att man inom den ideella organisationen ser det som viktigt att besvara frågor från medlemmarna, inom den privata kan detta ske i de vardagliga samtalen och inom den offentliga organisationen är det detsamma som att förankra uppdraget och på så vis göra medarbetare medvetna om arbetets betydelse. Hur ledare väljer att strukturera och kanalisera kommunikation kan vara en indikator på hur denne väljer att utöva sitt ledarskap, och kommunikationen är även en viktig grund för motivationsskapande (2.3.3). Detta är något som samtliga ledare inom de olika organisationstyperna verkar vara medvetna om och de verkar även vara nöjda med hur kommunikationen är strukturerad och kanaliseras då samtliga ledare tycker att kommunikationen mellan dem och medarbetare fungerar bra. I den ideella organisationen är förmedling av information något som ses som viktigt i ledarskapet. I den privata organisationen handlar kommunikation främst om kontakten med medarbetare, möten, vardagliga samtal, coachande samt utvecklingssamtal. De offentliga ledarna nämner angående kommunikation respons från medarbetare som något viktigt samt att förankra det befintliga uppdraget (2.3.1).

Samtliga ledare pratar om en öppen relation till medarbetare men inom den privata och offentliga organisationen menar man att det i denna relation måste finnas en viss distans *"man kan inte vara bundis med alla, det går inte - det tror jag är fel ledarskap"*. Detta

kan ha att göra med att beslut kan försvåras om konsekvenserna av dem på ett eller annat sätt kan innebära konflikter (2.3.1). Anledningen till att de ideella ledarna inte nämner distans till sina medarbetare kan vara att hierarki i någon form inte tjänar organisationens syften samt att medlemskapet bygger på frivillighet och demokrati. En öppen relation och småprat ökar ledarens möjligheter att förklara och förankra dokument (2.3.3). En öppen relation där diskussion sker och frågor besvaras kan också vara ett sätt för ledare att underlätta arbetet för sina medarbetare (2.3.1).

5.2.4 Handlingsutrymme

Handlingsutrymmet påverkas generellt av den organisationstyp som ledaren är verksam inom (2.3.4). Detta kan komma till synligt uttryck i de handlingsplaner, verksamhetsplaner och uppdrag som finns inom de olika organisationerna. Dock kan vi se att graden av bundenhet till dessa dokument verkar variera; inom den ideella organisationen finns dokument men vad arbetet handlar om är mycket beroende av det aktuella läget i omgivningen, inom den privata organisationen finns policies som ledarna bör ha i åtanke då de arbetar för företagets bästa men som inte verkar användas aktivt och inom den offentliga organisationen nämns upprepade gånger hur viktigt det är att hålla sig till det givna uppdrag man har. Organisationsbundna begränsningar kan alltså komma till uttryck genom såväl externa som interna regler samt politiska system och resurser (2.3.4).

Ledarna inom de olika organisationstyperna ser alla sitt handlingsutrymme som stort men begränsat av olika faktorer. Inom den ideella organisationen är begränsningen en handlingsplan samt att besluten måste gå via styrelsen. Inom den privata organisationen är handlingsutrymmet främst begränsat av redovisningsplikt till närmsta chef. De offentliga ledarnas handlingsutrymme ses även det som stort men begränsat av politiska beslut, det aktuella uppdraget, resurser samt ansvaret gentemot kommuninvånarna (2.3.4). Ingen av ledarna nämner att de känner sig begränsade ur en ekonomisk aspekt. Övergripande finns det ett relativt stort utrymme för de olika ledarna att tolka de uppgifter de har och de befintliga målen men även vilka metoder som kan användas och hur det uppnådda resultatet värderas är sådant som ledarna i huvudsak kan påverka själva (2.3.4).

Handlingsutrymmet kan påverkas genom ledaren i olika hög grad kan vara med och påverka mål, struktur och resurser (2.3.4). De ideella ledarna, i egenskap av styrelseordförande samt vice ordförande, bör kunna påverka på ett eller annat sätt just genom sitt styrelseuppdrag. Möjligheten för de privata ledarna att påverka mål, struktur och resurser är relativt stora då de på sina avdelningar har ett eget resultat- och budgetansvar samt planerar det kommande året på egen hand. Dock har de en redovisningsplikt till närmsta chef. Arbetet för de offentliga ledarna präglas i stor utsträckning av det politiskt bestämda uppdrag som finns, detta kan ses som en begränsning i ledarnas möjlighet att expandera sitt handlingsutrymme eftersom de inte verkar kunna påverka mål, struktur och resurser i särskilt stor utsträckning.

Många beslut kan också grundläggas genom det kollektiva och vardagliga småpratet (2.3.4), något som verkar förekomma inom den ideella organisationen i och med den vikt som läggs på det sociala sammanhanget och trivseln. Viktigt är dock att inte glömma att demokrati är en grund för den ideella organisationen och att beslut därmed måste fattas formellt (tabell 1). Vikten av småpratet är något som starkt uttrycks i den

privata organisationen och därmed kan ledaren genom att delta i detta påverka de kollektiva uppfattningarna och i och med detta sitt handlingsutrymme. Inom den offentliga organisationen kan småpratet ses som viktigt då det i övrigt kan vara svårt för den enskilde ledaren att påverka de mål, resurser och strukturella aspekter som ingår i uppdraget. Småpratet framhålls av de offentliga ledarna genom att de påpekar vikten av exempelvis lättillgänglighet, engagemang och diskussion.

Genom att tolka de uppgifter, mål, metoder, möjligheter och hinder som ligger till grund för ledarskapet, skapar sig ledarna sitt handlingsutrymme (2.3.4) och intressant att notera här är de ideella ledarnas olika perspektiv på just detta. Medan en av dem menar att h-n skulle kunna företa sig i princip vad som helst ”*jag har stort handlingsutrymme men nyttjar det inte*” menar den andra att h-n är begränsad i och med att beslut måste gå via styrelsen men att handlingsutrymmet därefter är relativt stort. Båda dessa uppfattningar har att göra med den tolkning av situationen som respektive intervjuperson gör. Den tolkning som görs av ledarna inom den privata organisationen angående uppgifter, mål, metoder, möjligheter och hinder verkar främst handla om att det ställs krav på ledarna från många olika håll ”*du har kraven nerifrån, du har kraven uppifrån, du ska ställa krav neråt, du ska ställa krav uppåt - alltså det är väldigt många kanaler*”, dock verkar de direktiv närmsta chef ger påverka handlingarna främst (2.3.4). De tolkningar som ledarna inom den offentliga organisationen gör gällande uppgifter, mål, metoder, möjligheter och hinder handlar mycket om dels att varje medarbetare ”blir sedd” dels att det är många anställda samt att kontakten med förvaltningen är viktig (2.3.4).

5.2.5 Situationsanpassat ledarskap

Teorierna om det situationsanpassade ledarskapet bygger på att situationen har en avgörande roll för ledarskapet då den kräver anpassning och flexibilitet, till exempel i fråga om relationen med medarbetarna (2.3.1.2). Sådant som bestämmer situationen kan vara, miljömässiga, arbetsmässiga och personliga faktorer samt den bas som finns för ledarskapet och det grundläggande arbetet (2.3.1.2). Mintzbergs (1980) uppdelning i tre typer av ledaruppgifter, den interpersonella, den informationsmässiga och den beslutsfattande, får olika stor betydelse i olika situationer (2.3.1). I vårt material kan vi se att den beslutsfattande ledarrollen är viktigare i den privata och den offentliga organisationen än vad den förefaller vara i den ideella i och med att besluten där måste fattas gemensamt med styrelsen. Vi kan också se att även om till exempel den informationsmässiga ledarrollen ses som viktig i samtliga organisationstyper tar den sig olika uttryck. Exempel på detta kan vara då de ideella ledarna lyfter fram vikten av att kunna svara på frågor, de privata ledarna förekommer frågor genom information i form av till exempel veckomeddelanden, medan de offentliga ledarna använder sig av en rad olika sorters möten för att informera de anställda. Även den interpersonella ledarrollen ses som viktig i alla de organisationer vi undersökt och präglas av en strävan efter öppenhet gentemot medarbetarna, även om denna i den privata och offentliga organisationen även tycks vara kopplad till en viss distans.

Hersey & Blanchards (1993) begrepp *task behavior* och *relationship behavior* handlar om vad som står i fokus för ledarskapet, uppgiften som ska utföras eller medarbetarna som ska utföra den. Ledarna tycks ställas inför situationer då det ena väger tyngre än det andra och att detta är ett sätt att anpassa ledarskapet till situationen (2.3.1). Generellt

tycks den ideella organisationens ledare oftare falla tillbaka på ett *relationship behavior* i och med att trivsel är en grundläggande förutsättning för arbetet. Även inom den privata och den offentliga organisationen verkar ledarnas uppgifter främst präglas av *relationship behavior* även om dessa två begrepp här blir en aning missvisande då den privata och den offentliga organisationen bygger sin verksamhet, sin *task*, på relationer till kunder respektive elever.

Ledarna inom samtliga organisationer nämner på ett eller annat sätt att de tror att deras erfarenhet har betydelse för hur de utövar sitt ledarskap, ”... *desto fler situationer du varit inne i och diskuterat eller varit med i. Har du inte varit med i dem är det en fördel att du har genomgått dem i en utbildning...desto fler såna här situationer du packar i ryggsäcken, desto bättre blir du*”. Personliga egenskaper är viktigt att se som en resurs om ledare besitter förmågan att anpassa sig till nya situationer, dock finns det ”ryggsäckspackning” som helt förlorar sitt värde i nya situationer, till exempel nätverk och organisationsbundna erfarenheter. Även om ledare kan applicera sina tidigare erfarenheter för att bemästra en ny situation är det också viktigt att utveckla nya färdigheter (2.3.1.2). En förutsättning för att ledarna ska kunna se vad som krävs i olika situationer och anpassa sig och sitt ledarskap efter det, är alltså att de får möjlighet att utveckla sin kunskap genom såväl erfarenheter som ledarskapsutbildning av olika slag. Det finns möjligheter till utbildning för samtliga intervjupersoner, dock varierar intresset för detta hos ledarna. De ideella ledarna anser sig varken ha tid för eller behov av ledarskapsutbildning och detta leder också till att de inte vet riktigt vilka möjligheter till detta de har inom organisationen. Inom den privata organisationen pågår utbildning för samtliga ledare och även om våra intervjupersoner kanske inte ser nyttan av allt som ingår i denna så ”*finns det vissa guldorn*”. Ledarna inom den offentliga organisationen är väldigt positiva till utveckling av såväl sig själva som personalen eftersom de ser detta som ett sätt att påverka och engagera medarbetare och att själv hålla sig uppdaterad.

6. Diskussion

6.1 Rationalistiskt och systemteoretiskt perspektiv

Genom den analys vi gjort märker vi att de olika organisationstypernas grund samt metoder för måluppfyllelse till stor del är grunden för det som ledarna uppfattar som sina viktigaste uppgifter. En intressant vinkling av detta är hur ledarna inom de olika organisationstyperna väljer att prioritera sina uppgifter och vad det tycker är viktigt i sitt ledarskap. Med hjälp av tabell 2 i vårt resultatkapitel kan vi se att det finns många likheter mellan vad som ses som viktigt i de olika ledarskapen men också att ledarnas uppfattning om vad som är viktigt ibland skiljer sig åt. Ur en rationalistisk organisationsteori kan man spekulera i huruvida detta är en följd av de behov som finns inom organisationen eller om det till stor del är en följd av ledarens egna behov och syn på ledarskapet och organisationen. Om vi i stället ser på det ur ett systemteoretiskt perspektiv, kan vi se dessa uppfattningar som en följd av och påverkan från de olika system som ledaren får ”input” från och ger ”output” till i sin ledarroll.

Ledarna inom samtliga organisationstyper har någon form av styrdokument att ta hänsyn till i sin roll som ledare. Samtliga av dessa dokument fyller på ett eller annat sätt en funktion när det gäller att stötta ledaren i dennes agerande (planera, organisera, kontrollera) för att nå de mål som organisationen har, något som är en av utgångspunkterna i den rationalistiska organisationsteorin. I detta sammanhang är information och kommunikation viktiga redskap i arbetet med att förankra mål och visioner. Intressant är dock att det finns vissa skillnader mellan hur viktiga styrdokumentet anses vara inom de tre organisationstyperna och också i det sätt på vilket dessa redskap används. Något som framhålls som viktigt av samtliga ledare är att vara lyhörd, lättillgänglig och tydlig. Dessa tre faktorer kan även dem ur ett rationalistiskt organisationsperspektiv ses som metoder ledaren använder för att uppfylla de mål som finns. Ur ett systemteoretiskt perspektiv däremot kan vi göra tolkningen att de formella dokumenten spelar mindre roll och att det istället är relationer och befintliga system som har den övergripande betydelsen för ledarskapet.

Vi kan i de rationalistiska organisationsteorierna ana att det läggs ett stort ansvar på ledaren som inte bara ska säkerställa utan även i vissa fall upprätta metoder för att nå mål och även se till att andra behov i organisationen tillfredsställs. Därför kan det sociala behovet som finns ses som ett ansvar för ledaren att fylla, ett ansvar som samtliga ledare uttrycker att de är medvetna om och ser som viktigt. De poängterar alla vikten av att ha roligt och trivas och skapa delaktighet genom till exempel diskussion och att ledarna "ser" medarbetarna. Enligt de rationalistiska organisationsteorierna syftar även denna behovsuppfyllelse i förlängningen till att uppnå organisationens mål och vi kan ana att det förtroende och de goda relationer som skapas i och med att medarbetarna trivs och känner sig delaktiga gör dem mer motiverade i det övergripande arbetet mot organisationens mål. Om vi däremot ser detta ur ett systemteoretiskt organisationsperspektiv kan man se relationer som ett system eller som viktiga komponenter i ett större system. Om inte relationerna fungerar, såväl inom organisationen som mellan organisationen och dess omgivning, till exempel som en följd av att de sociala behoven inte tillfredsställs, kommer organisationen, enligt en systemteoretisk ansats, inte att "överleva".

De privata ledarnas handlingsutrymme kan diskuteras ur systemteoretisk synvinkel då det är begränsat av ett system där redovisningsplikt till närmsta chef är en del. Ur en rationalistisk vinkel skulle denna redovisningsplikt kunna ses som en formell metod för att uppnå organisationens mål och dessutom fylla behovet av den kontroll som ledarpositioner ofta bygger på. I den ideella och den offentliga organisationen begränsas ledarnas handlingsutrymme av dokument, beslut och resurser. Allt detta kan enligt de rationalistiska organisationsteorierna ses som metoder för att nå organisationens mål men man kan också i detta sammanhang ställa sig frågan var dessa teorier har sin vändpunkt. När blir ledarens behov av handlingsutrymme så stort och viktigt att formella metoder som till exempel styrdokument får stå tillbaka? Ur ett systemteoretiskt perspektiv kan styrdokument och resurser ses som delar av ett system som dels syftar till att stödja och göra verksamheten och ledarskapet möjligt även om de ibland kan upplevas som begränsande. Samtliga ledare anser sig dock ha ett relativt stort handlingsutrymme då de, samtidigt som det finns måldokument, har ett relativt stort utrymme att tolka de uppgifter dessa mål innebär. Även att välja metoder för att uppfylla dessa mål är sådant som de i huvudsak kan påverka själva. Då ledaren väljer ledarskapsstrategi kan man se det som att relationer, sociala system och möjligheterna

till bra flöde genom väl fungerande input/output, utgör en viktig grund för besluten ur det systemteoretiska perspektivet medan man inom rationalistisk organisationsteori skulle anta att dessa val grundas på strävan efter måluppfyllelse.

En intressant aspekt av såväl rationalistisk som systemteoretisk organisationsteori är vad som är syftet med respektive organisationstyp. Inom den ideella handlar det främst om en ideologi, i detta kan vi se spår av såväl en rationalistisk syn som en systemteoretisk. Detta därför att det finns ett tydligt grundläggande mål men att arbetet i nästa steg handlar om ett system som bygger på frivilligt och oavlönat arbete. Även den privata organisationen, vars lägsta mål att överleva på marknaden, kan tolkas ur båda perspektiven, dels genom att målet att gå med vinst skapar ett behov av metoder som säkerställer till exempel effektivitet och dels genom att organisationens överlevnad bygger på stor hänsyn till omgivningen (marknaden) och dess påverkan. Inom den offentliga organisationen kan man se det som att målen och metoden får sin utformning genom det politiska uppdraget, samtidigt som man här i allra högsta grad är beroende av det system som omgivning utgör, exempelvis vilket politiskt parti som är vid makten och systemet som kommuninvånarna utgör.

I analysen kan vi tydligt se vikten av kommunikation för att ett ledarskap ska fungera tillfredsställande för såväl ledaren själv som medarbetarna. Delar av kommunikationen som framhålls som viktigt och som vi främst kopplar till en rationalistisk organisationsteori är sådant som exempelvis möten vilket är en relativ uttalad metod för att nå de mål organisationen har. Om däremot organisationens kommunikation ses ur ett systemteoretiskt perspektiv skulle olika former av nätverk kunna ses som system i sig som sträcker sig över "gränserna" på de system som varje organisation utgör. Några exempel på detta skapande och upprätthållande av nätverk är de offentliga ledarnas kontakt med nämnd och förvaltning, de ideella ledarnas kontakt med förbundsledningen och de privata ledarnas kontakt med ledare inom andra affärsområden.

Vikten av en öppen relation framhålls av samtliga ledare, och kopplat till en systemteoretisk ansats kan vi se att ledarna lägger stor vikt vid upprätthållandet av det system som organisationen utgör, genom att de i hög grad fokuserar på relationer och ser det som en viktig del av sitt ledarskap. En rationalistisk syn på detta kan dock vara att de öppna relationerna är en uttänkt metod för att på lång sikt nå organisationens mål.

Vilka kommunikationskanaler som finns tillgängliga och hur väl dessa fungerar kan ge en bild om hur ledarskapet utövas och hur visioner och mål inom organisationen förmedlas och förankras. Som vi tidigare sett kan detta urskilja på olika sätt i de olika organisationstyperna. Bakom ledarens prioriteringar av kommunikationskanaler kan läggas både rationalistiska och systemteoretiska förklaringsmodeller eftersom man kan se dessa prioriteringar som både resultatet av ett beroende av relationer och en strävan efter måluppfyllelse.

6.2 Situationsanpassat ledarskap

Det är intressant att se hur samtliga ledare lyfter fram att de tror att erfarenhet spelar roll för deras ledarskap samtidigt som det finns ett intresse för utbildning hos många av dem, även om de ideella ledarna inte anser sig ha tid med detta. Vi kan härigenom urskilja en medvetenhet hos samtliga ledare om att ett ledarskap måste kunna förändras beroende på vilken situation det utövas i. De olika situationer som ledarna ställs inför

handlar till stor del om organisationens uppbyggnad och de förutsättningar som därigenom finns för ledarskapet och inte så mycket om hur ledarskapet utförs rent praktiskt. En annan faktor som påverkar situationer är den miljö ledarskapet utövas inom, och självklart påverkar detta även ledarna i denna studie, dock känner vi att det är svårt att uttala oss om andra aspekter av detta än dem vi redan har analyserat. De arbetsmässiga situationerna handlar mycket om de uppgifter de utför, vilket verkar vara tydligt för dem och där de ofta litar på sina erfarenheter sedan tidigare. De interpersonella, informationsmässiga och beslutsfattande rollerna som kan finnas i ett ledarskap är alla vanligt förekommande i samtliga organisationstyper. Gällande *task behavior* och *relationship behavior* kan vi möjligen se en tendens att det som nämns som *task behavior* är något mer styrt av de organisatoriska förutsättningar än det som nämns som *relationship behavior*. Det står klart att relationer spelar en allt större roll i dagens arbetsliv om ledaren ska kunna motivera och engagera sina medarbetare och på så vis bibehålla/öka effektiviteten.

6.3 Slutsatser

Som ett resultat av den förförståelse (se 3.1.2) vi hade inför arbetet med uppsatsen hade vi naturligtvis också tankar kring hur resultatet skulle bli, och vår känsla var, som vi tidigare nämnt, att vår studie skulle visa att organisationstypens specifika drag spelar stor roll för hur ledarskapet utövas. Denna uppfattning är något som vi med anledning av vår analys har fått anledning att revidera, då vi kommit fram till att det finns fler likheter än skillnader mellan ledarskapet i de olika organisationstyperna. Skillnaderna beror troligtvis till viss del på de förutsättningar som respektive organisationstyp ger då vi ser att de i många fall är relaterade till organisationstypens mål, men de kan också vara en kombination av detta och ledarnas förmåga att se vilket ledarskap som krävs i en viss situation/organisation och anpassa sitt ledarskap efter det. Vi anser att detta pekar i riktning mot att ett ledarskap aldrig kan ställas fritt i förhållande till de specifika dragen hos den organisationstyp som det utövas inom, vare sig det gäller organisationens mål eller de konsekvenser dessa får för ledarens uppgifter, organisationskulturen, kommunikationen och ledarens handlingsutrymme. Det är även viktigt att se ledarskapet i förhållande till organisationens omgivning och därför bör inte betydelsen av olika organisationstypers förutsättningar för ledarskapet överdrivas.

6.4 Sammanfattande kommentarer

Ständiga förändringar är idag en förutsättning som alla organisationer måste leva med. Det kan röra sig om är ny teknik, nya sätt att kommunicera, ny kunskap och förändringar i ekonomi och politik. Detta resulterar i att det ställs stora krav på alla organisationer, oavsett organisationstyp, och att flexibilitet blir en förutsättning för överlevnad (Ekman, 2003). En av konsekvenserna av detta blir att de ständiga förändringarna oavbrutet omformar de befintliga förutsättningarna för ledarskapet och detta verkar ske oavsett vilken organisationstyp ledaren är verksam inom. De olikheter som vi har urskiljt i ledarskapet inom olika organisationstyper verkar till allra största delen baseras på de speciella förutsättningar som ligger till grund för respektive organisationens existens och det går därför inte att säga att ledarskapet är en direkt produkt av organisationstypen utan snarare att organisationstypen är en av många

faktorer som resulterar i hur ledarskapet utövas. Ledarskapet kan ses som ett resultat av den situation det utövas inom och måste därför utvecklas i takt med såväl organisationen som världen runt omkring. Det grundläggande motivet för organisationer i strävan efter ett bra ledarskap som vi nämnde i inledningen verkar dock bestå; att med hjälp av ledarskap förbättra situationen i en grupp eller organisation avseende till exempel motivation, effektivitet eller produktivitet (Jacobsen & Thorsvik, 2002).

Under arbete med vår uppsats har vi många gånger varit tvungna att göra avgränsande val för att få ett större djup och tydligare fokus i den slutliga produkten. Detta har i många fall inneburit att vi varken haft tid eller möjlighet att gå in på ytterligare perspektiv som vi funnit intressanta. I och med detta har vi insett den oändliga mängd områden som tangerar det område vi valt att undersöka, och den oändliga mängd aspekter som finns på de ämnen vi faktiskt tar upp. Vi tog i ett tidigt skede beslutet att vi inte hade för avsikt att lägga någon form av genusperspektiv på vårt resultat och det var inte heller ett av våra urvalskriterier, men vi ser detta som en intressant vinkling som vidare forskning skulle kunna ta fasta på. Ett annat ämne som skulle kunna vara aktuellt för vidare forskning är att titta på hur ledare som har ett ”dubbelt” ledarskap, det vill säga dels är ledare i professionen men även inom någon form av ideell organisation, ser på dessa två olika ledarskap och vilken nytta han/hon kan dra av det ena i utövandet av det andra och vice versa. Ytterligare ett uppslag för vidare forskning skulle kunna vara att göra någon form av longitudinell studie där ledare intervjuas vid flera tillfällen över tid för att se om synen på ledarskapet förändras och detta skulle även kunna jämföras med de förändringar som inträffat i den organisation ledaren är verksam i.

7. Referenser

Abrahamsson, Bengt & Andersen, Jon Aarum. (1998). *Organisation - att beskriva och förstå organisationer*. Malmö: Liber Ekonomi

Alvesson, Mats (1991). *Kommunikation, makt och organisation: kritiska tolkningar av ett organisationsmöte i ett företag*. Stockholm: Norstedts Juridik AB

Alvesson, Mats (2001). *Organisationskultur och ledning*. Malmö: Liber Ekonomi

Alvesson, Mats & Sköldbberg, Kaj (1994). *Tolkning och reflektion - vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*. Lund: Studentlitteratur

Aronsson, Gunnar & Berglind, Hans (red) (1990). *Handling och handlingsutrymme*. Lund: Studentlitteratur.

Bakka, Jörgen F, Fivelsdal, Egil & Lindkvist, Lars (1999). *Organisationsteori - struktur, kultur, processer*. Malmö: Liber Ekonomi.

Berg, Per Olof & Jonsson, Christer (1991). *Strategisk ledning på politiska marknader - opinionsbildning och intern förankring i förvaltningar och folkrörelseorganisationer*. Lund: Studentlitteratur

Bjerg, Jens (red) (2000). *Pedagogik - En grundbok*. Stockholm: Liber AB

Bjerg & Hultqvist (2000) - Introduktion. I: Bjerg, Jens (red) (2000). *Pedagogik - En grundbok*. Stockholm: Liber AB

Bolman, Lee G. & Deal, Terrence E. (1995). *Nya perspektiv på organisation och ledarskap - artisteri, valmöjlighet och ledning*. Lund: Studentlitteratur.

Bryman, Alan (2002). *Samhällsvetenskapliga metoder*. Malmö: Liber Ekonomi

de Klerk, Andreas (1996). *Intelligent organisation*. Kungsgården: Sinnrik AB

Ekman, Gunnar (2003). *Från prat till resultat - om vardagens ledarskap*. Malmö: Liber Ekonomi AB

Ekvall, Göran (1993). *Idéer, organisationsklimat och ledningsfilosofi*. Stockholm: CE Fritzes AB.

Ellström, Per-Erik (1992). *Kompetens, utbildning och lärande i arbetslivet - problem, begrepp och teoretiska perspektiv*. Stockholm: Nordsteds Juridik AB

Ely, Margot, Anzul, Margaret, Friedman, Teri, Gardner, Daiane & McCormarck Steinmetz, Ann. (1993). *Kvalitativ forskningsmetodik i praktiken - cirklar i cirklar*. Lund: Studentlitteratur.

Eriksen, Erik Oddvar (1997). *Kommunikativt ledarskap - om styrning av offentliga institutioner*. Göteborg: Bokförlaget Daidalos AB

Hagström, Bo (a)(1990). *Chef i offentlig verksamhet - forskning kring offentligt ledarskap*. Lund: Studentlitteratur.

Hagström, Tom (b)(1990) - Handlandets villkor. I: Aronsson, Gunnar & Berglind, Hans (red) (1990). *Handling och handlingsutrymme*. Lund: Studentlitteratur.

Hersey, Paul & Blanchard, Kenneth H. (1993). *Management of organizational behavior - utilizing human resources*. New Jersey: Prentice-Hall, Inc.

Holme & Solvang (1997). *Forsknings metodik - om kvalitativa och kvantitativa metoder*. Lund: Studentlitteratur

Jacobsen, Dag Ingvar & Thorsvik, Jan (2002). *Hur moderna organisationer fungerar*. Lund: Studentlitteratur

Johansson, Kjell E (1999). *Att vägleda eller vilseleda*. Malmö: Sober förlag AB

Jonsson, Christer (1995). *Ledning i folkrörelseorganisationer - den interaktiva ledningslogiken*. Diss. Lund: Lunds Universitet Press; (Malmö: Team offset)

Katz, Daniel & Kahn, Robert L. (1978). *The social psychology of organizations*. New York: John Wiley & Sons, Inc.

Lindén, Jitka, Westlander, Gunnela & Karlsson, Gunnar (red) (1999). *Kvalitativa forskningsmetoder i arbetslivsforskning: 24 forskare visar hur och varför*. Stockholm: Rådet för arbetslivsforskning

Mertens, Donna. (1998). *Research methods in education and psychology - integrating diversity with quantitative and qualitative approaches*. London: Sage Publications

Mintzberg, Henry (1980). *The nature of managerial work*. New Jersey: Prentice-Hall, Inc.

Norrbom, Carl (1971). *Systemteori - en introduktion*. Stockholm: M & B fackboksförlaget

Pingel, Birgit. (1999) - Objektiv - objekt eller subjektiv- subjekt? En diskussion om forskarens hållning. I: Lindén, Jitka, Westlander, Gunnela & Karlsson, Gunnar (red) (1999). *Kvalitativa forskningsmetoder i arbetslivsforskning: 24 forskare visar hur och varför*. Stockholm: Rådet för arbetslivsforskning

Riggio, Ronald E & Smith Orr, Sarah (2004). *Improving leadership in nonprofit organizations*. San Francisco: Jossey-Bass Inc, Publishers

Sandberg, Jörgen & Targama, Axel (1998). *Ledning och förståelse: ett kompetensperspektiv på organisationer*. Lund: Studentlitteratur

Schein, Edgar H (1985). *Organizational culture and leadership*. Californien: Jossey - Bass Inc, Publishers.

Szulkin, Ryszard (1989). *Privat eller offentligt? - Organisationsstruktur och arbetsförhållanden under olika ägandeformer*. Stockholm: Institutet för social forskning, Stockholms Universitet; Almqvist & Wiksell International [distributör]

Tedenljung, Dan (red) (2001). *Pedagogik med arbetslivsinriktning*. Lund: Studentlitteratur.

Tedenljung, Dan & Ryhammar, Lars (2001) - Inledning. I: Tedenljung, Dan (red) (2001). *Pedagogik med arbetslivsinriktning*. Lund: Studentlitteratur

Tollgerdt-Andersson, Ingrid (1995). *Chef i landsting - Ledarskap i politiskt styrda organisationer*. Stockholm: Landstingsförbundet

Yukl, Gary (2002). *Leadership in organizations*. New Jersey: Prentice-Hall, Inc.

Länkar:

www.riksdagen.se (2004.12.16)

www.regeringen.se (2004.12.16)

Bilaga 1 - Intervjuguide

Bakgrund

- Arbetsuppgifter?
- Hur länge har du arbetat på din nuvarande position?
- Hur länge har du arbetat inom den här organisationen?
- Tidigare ledarskapsfarenheter?

Organisation

- Vilken typ av organisation arbetar du i?
- Hur är organisationen uppbyggd?
Huvudman?
- Beskriv din organisation?
Struktur?
Kommunikation? (t ex fungerande informationsflöde?)
Kultur? (t ex är någon del av organisationskulturen uttalad, t ex i form av policydokument?)
- Hur ser organisationens historia ut ur ett förändringsperspektiv?
Vad har påverkat organisationen i form av t ex lagstiftning, förändrade direktiv, annat?

Ledarskap

- Vad är ledarskap för dig?
Berätta om ditt eget ledarskap?

I relation till organisationen/medarbetare

- Vilka är dina arbetsuppgifter? (befattningsbeskrivning)
 - Beskriv en vanlig dag på ditt arbete?
 - Vad prioriteras, vad är din primära uppgift?
- Hur uppfattar du ditt handlingsutrymme?
 - Vad påverkar ditt handlingsutrymme?
 - Vem styr dina arbetsuppgifter?
 - Hur använder du eventuella måldokument för ledarskap? (som stöd/riktlinjer?)
 - Vilken roll har du i att nå organisationens mål?
- Hur upplever du dina påverkansmöjligheter inom organisationen?
- Har större förändringar skett i organisationen som har påverkat ditt ledarskap?
 - Positivt?
 - Negativt?
- Vilka krav/förväntningar ställs/finns på dig som ledare?
 - Beskriv varifrån dessa krav/förväntningar kommer?
- Vad anser du vara viktigast i ditt ledarskap?
- Vilka egenskaper värdesätts hos dig som ledare?
 - Kompetens?
 - Personliga drag?
- Vilken roll spelar relationer för ditt ledarskap?
 - Hur tror du att ditt ledarskap påverkar dina medarbetares prestationer?
 - Hur "nära" dina medarbetare arbetar du?

I relation till utbildning

- Har du genomgått någon form av ledarutbildning?
 - På din nuvarande position?
 - Tidigare utbildningstillfällen som du upplever påverkar ditt ledarskap idag?
 - Behov i dagsläget?

I relation till sig själv

- Vad motiverar dig i ditt ledarskap?

Vad upplever du som den intressantaste delen av ditt ledarskap?

Övrigt

- Kommentarer, tankar, förtydliganden, be IP göra rangordning och ev. återkomma till oss.
- Fråga om vi får återkomma med eventuella extrafrågor och vart?