

Utan piska och morot

Om förutsättningarna för ledarskap och hållbar motivation
i ideellt arbete

Aron Schoug

Institutionen för pedagogik och didaktik

Examensarbete 30 hp

Pedagogik

Masterprogram i pedagogik 120 hp

Höstterminen 2014

Handledare: Lena Wilhelmson

Examinator: Klas Roth

English title: Without Carrot and Stick



Stockholms
universitet

Abstract

Swedish non-profit organizations face problem activating their members and engaging them in voluntary work. This study aims to contribute with new knowledge on the conditions for leadership in voluntary work. The study was conducted with a qualitative approach. 12 deep interviews and 3 group interviews were made with board members in local associations of Swedish Nature Conservation. The interviewees' views on challenges and strategies in the management were in focus. The results proved that stimulating the member's intrinsic motivation is the main challenge for the leadership, however there is a diversity of viewpoints of what is affecting this motivation. This was described in four explanatory models: life puzzle, commitment, group dynamics and power structures. The analysis based on Self-Determination Theory and Integrated Autonomy Theory showed that the leadership creates conditions for the members to develop intrinsic motivation by balancing four principles: focus the individual, work together, avoid coercion and active leadership.

Keywords

Voluntary work, Motivation, Leadership, Work organization

Utan piska och morot

Om förutsättningarna för ledarskap och hållbar motivation i ideellt arbete

Aron Schoug

Sammanfattning

Svenska ideella föreningar står idag inför stora utmaningar med att få medlemmarna att engagera sig aktivt i det ideella arbetet. Syftet med denna studie är att bidra med kunskap om förutsättningar och villkor för ledarskap i ideellt arbete. Studien genomfördes med kvalitativ metod och 12 djupintervjuer samt tre fokusgruppintervjuer med styrelseledamöter i några av Naturskyddsföreningens lokalföreningar utgör det empiriska materialet. Fokus i intervjuerna låg på informanternas syn på utmaningar och strategier i styrelsearbetet. I resultaten framkom att stimulerande av den inre motivationen är den huvudsakliga utmaningen i det ideella ledarskapet men att det finns stora variationer i synen på vad som påverkar denna motivation vilket sammanfattades i fyra förklaringsmodeller: livspussel, engagemang, gruppdynamik och maktstruktur. Resultaten analyserades utifrån Self-Determination Theory och Integrerad Autonomi-teorin och det visade sig att ledarskapet skapar förutsättningar för medlemmarna att utveckla inre motivation genom att balansera fyra principer: utgå från individen, arbeta tillsammans, undvika styrning och aktivt ledarskap.

Nyckelord

Ideellt arbete, Motivation, Ledarskap, Arbetsorganisation

Inledning och bakgrund	9
Ledarskap i kunskapssamhället	10
Motivation och människosyn.....	13
På väg mot paradigmskifte?.....	16
Studiens innehåll.....	18
Tidigare forskning.....	19
Att engagera sig ideellt	20
Att upprätthålla engagemanget	21
Ledarrollen i ideellt arbete.....	22
Delaktighet och inflytande.....	23
En lucka att fylla.....	25
Teori	26
Self-Determination Theory	26
Ledarskap för autonom motivation	29
Integrerad Autonomi.....	31
Begreppsliga operationaliseringar	36
Integrerat autonoma medlemmar	36
Ledarskapstekniker för ideell motivation.....	38
Sammanfattning	41
Syfte och forskningsfrågor	42

Metod.....	43
Forskningsdesign	43
Studieobjekt: Naturskyddsföreningen.....	45
Tillvägagångssätt	46
Urval av informanter.....	46
Genomförande av intervjuer	47
Bearbetning av data.....	48
Metodologiska kvalitetsresonemang.....	51
Validitet	51
Reliabilitet.....	52
Generaliserbarhet	53
Etiska överväganden	54
Resultat.....	55
Intentioner i styrelsearbetet.....	55
Antaganden om engagemang.....	56
Förklaringsmodellerna	59
Livspusselmodellen	59
Engagemangsmodellen	60
Gruppdynamikmodellen	62
Maktstrukturmodellen.....	63

Förhållningssätt till ideellt ledarskap	66
Analys	68
Att balansera förhållningssätt	69
Individens behov	70
Individens intressen	72
Gruppens behov	74
Gruppens intressen	76
Principer för ideellt ledarskap	77
Utgå från individen	79
Arbeta tillsammans	80
Undvika styrning	80
Aktivt ledarskap	81
Mekanismer bakom ideellt ledarskap	83
Diskussion	84
Besvarande av forskningsfrågor	84
Svar på forskningsfråga 1	85
Svar på forskningsfråga 2	85
Svar på forskningsfråga 3	87
Individens behov	88
Individens intressen	88
Gruppens behov	88
Gruppens intressen	89

Kunskapsbidrag	90
Praktisk tillämpning.....	93
Metoddiskussion.....	94
Vidare forskning	97
Slutord	98
Referenser	99
Bilaga 1: Intervjuguide till telefonintervjuer	103
Bilaga 2: Intervjuguide till fokusgruppsamtal	104
Bilaga 3: Medgivandeblankett	105

Inledning och bakgrund

Ideellt arbete är viktigt. För det första eftersom det kan bidra till skapandet av ett bättre samhälle och för det andra eftersom det kan skänka mening och tillfredsställelse till de som väljer att engagera sig i det. Föreningar som organiserar ideella krafter utgår från en idé om hur samhället ska bli bättre och verksamhetens mål är just att förverkliga denna idé. Dessutom skapar de ideella organisationerna mervärden för samhälle och medlemmar genom sitt sätt att arbeta. Enligt Lundström & Wijkström (1995) härleds byggandet av det svenska samhället med sin välfärdsstat, sina sociala skyddsnät och sina internationellt sett små klyftor i inkomstfördelning och utbildning ofta till 1800-talets folkrörelser och den höga grad av ideella organisering i föreningslivet som ses som ett arv från denna tid. Genom att föra människor samman och kanalisera den spontana förändringsviljan i en gemensam riktning bidrar organisationerna till känslan av delaktighet i samhället vilket stärker och utvecklar demokratin. Författarna menar att befolkningens mobilisering i breda, demokratiska organisationer är en viktig företeelse i den svenska självförståelsen och lånar in Putnams begrepp civilitet (civic-ness) dvs. ett mått på det sociala kapitalet i ett samhälle. Enligt Putnam är den civilitet som existerar i ett samhälle den starkaste indikatorn för såväl en demokratisk som en ekonomisk utveckling eftersom den bygger upp en allmän grund av tillit och ömsesidigt förtroende mellan människor. Det sociala kapitalet följer individen som ett slags kredit och underlättar samarbete människor emellan på helt andra områden än där det ursprungligen uppstod. Den svenska befolkningens höga organiseringsgrad och aktiva deltagande i ideellt arbete indikerar en hög grad av civilitet och Putnam placerar, i sin forskning som omfattar ett 50-tal länder, Sverige på första plats med avseende på grad av socialt kapital (ibid). Detta världsrekord kan härledas till det tidiga 1900-talets folkrörelseorganisationer, vilka än idag utgör en stor del av den svenska ideella sektorn. Berg & Jonsson (1991) definierar folkrörelseorganisationer som "rikstäckande organisationer med idémässiga program för människa och samhälle" (s. 75). Boström, Forsell, Jacobsson & Hallström (2004) visar att det ideella arbetet och engagemanget inom dessa organisationer idag har fyra centrala funktioner i samhället: 1) bidra till samhörighet och identitet bland medlemmarna, 2) etablera ett ökat samhällsansvar, 3) fostra ett demokratiskt tänkande genom tillämpande av demokratiska arbetsformer och 4) sprida idéer. På den individuella nivån ger engagemanget i dessa organisationer möjlighet till lärande, samhörighet, glädje och mening genom att få vara en del av något man tycker är viktigt (Hultén & Wijkström, 2006).

Med tanke på de positiva effekter som det ideella arbetet har borde det inte vara någon konst att få folk att engagera sig. Röster inom det svenska föreningslivet berättar dock om att det blir allt svårare att få medlemmarna att engagera sig aktivt, framförallt därför att engagemanget ofta upplevs som oförenligt med yrkes- och familjeliv (volontärbyrån, 2012). Detta leder i förlängningen till problem för de organisationer som är beroende av ideellt arbete för att uppnå sina mål. Samtidigt menar Svedberg, von Essen & Jegermalm (2010) att svenskarnas ideella engagemang är större än någonsin och att det ideella arbetet motsvarar 400 000 helårsarbetsjänster. Människor vill engagera sig och arbeta för ett bättre samhälle men för att

detta ska vara möjligt måste organisationerna arbeta så att de kanaliserar engagemanget på ett hållbart sätt. Utgångspunkten för denna studie är att det ideella ledarskapet, dvs. arbetet med att organisera föreningarnas lokala, ideella arbete, spelar en viktig roll för att skapa förutsättningar för att medlemmarna ska vilja engagera sig.

Ideellt ledarskap ska i denna text förstås som ett ledarskapsförhållande där följarna är ideella. Eftersom ideellt aktiva inte får betalt och heller inte är juridiskt bundna till organisationen måste det ledarskap som växer fram i denna miljö sträva efter att samordna handlingar och skapa motivation på ett sätt som inte kräver traditionell positionsmakt, dvs. genom andra medel än piska och morot (Millete & Gagné, 2008). Förutsättningarna för ledarskap tycks alltså skilja sig mycket åt mellan den ideella miljön och den professionella där positionsmakt genom piska och morot traditionellt utgjort grunden för chefers möjligheter att influera sina anställda till större prestationer och bättre resultat. Tittar man närmare på ledarskapsforskningen ser man dock att denna bild är i förändring och att positionsmakt fått en alltmer nedtonad roll när det gäller att skapa motivation bland medarbetarna (Söderström, 1991; Stone, Deci & Ryan, 2008). I denna studie föreslås att det ledarskap som uppstår under de ideella förutsättningarna alltså skulle kunna vara ett ideal i arbetslivet. Detta implicerar det första att teorier hämtade från ledarskapsforskningen, i synnerhet modern sådan, skulle kunna användas för att analysera det ideella ledarskapet och därigenom bidra till djupare insikter om dess förutsättningar. Vidare betyder det att en sådan analys även skulle kunna bidra till förståelsen för ledarskap utanför den ideella miljön. För att få en djupare och vetenskapligt grundad förståelse för beröringspunkterna mellan ledarskapet i ideellt arbete och det moderna arbetslivet ges här den bakgrund som kommer att ligga grund för hur kopplingen mellan ledarskap och motivation förstås i denna studie.

Till att börja med beskrivs de förändrade förutsättningar som ledarskapet har fått genom övergången från industrisamhälle till kunskapssamhälle. Därpå förs en fördjupad diskussion om de två sätt att se på människa och motivation som ligger till grund för respektive samhällsform. Bakgrunden avslutas med att påvisa att den syn på människa och motivation som dominerar i dagens organisationer inte är kompatibel med dagens samhällsförhållanden men att ett paradigmskifte mot ett mer hållbart ledarskap kan vara på väg.

Ledarskap i kunskapssamhället

Människan är ett flockdjur och har alltid organiserat sig i grupper för att överleva, nå framgång och lösa problem. Ledarskap är en faktor som spelat en viktig roll för dessa organiseringsprocesser och deras resultat (Yukl, 2010). Det som varit och ansetts vara framgångsrikt ledarskap har dock varierat mellan olika kulturer och samhällen. Synen på ledarskap kan alltså sägas vara något som förändras i takt med samhällsutvecklingen vilket också syns i ledarskapsforskningen. En för denna uppsats viktig distinktion är skillnaden mellan ledarskap (leadership) och chefskap (management). Chefskapet handlar om att planera,

budgetera, bemanna, kontrollera och lösa problem medan ledarskap innebär att motivera och inspirera samt att utveckla visioner och ena medarbetarna att arbeta i gemensam riktning (Kotter, 1990). Enligt Lennerlöf (1966) är chef en formell befattning medan ledarskap är ett socialpsykologiskt begrepp som handlar om faktiskt inflytande. Eftersom detta arbete är inriktat på att studera ideell verksamhet där ledare inte förfogar över chefsmakt i traditionell mening kommer fokus ligga på den socialpsykologiska dimensionen.

Enligt Yukl (2010) spelar makt en central roll i den påverkansprocess som ledarskapet innebär eftersom ledaren på något sätt måste kunna utöva inflytande över följarna för att de gemensamma målen ska kunna uppnås och beskriver, med hjälp av French och Raven, fem olika maktbaser: belöningsmakt, bestraffningsmakt, legitim makt, expertmakt och personlig makt. Författaren menar att de tre första maktbaserna tillsammans utgör det man brukar kalla positionsmakt, dvs. en makt som vem som helst i samma position skulle kunna utöva, medan de två sista är beståndsdelarna i personlig makt, dvs. individens förmåga att influera sin omgivning med hjälp av sina personliga egenskaper såsom kunskap respektive karisma, personlighet, värderingar osv. Med tanke på de speciella omständigheter i ideellt arbete som beskrivits ovan torde det, i första hand, vara den personliga makten som ideella ledare är hänvisade till. Under 1900-talet har synen på ledarskap och de definitioner som forskare inom fältet föreslagit gått från en hierarkisk och instrumentell syn där ledarskapet setts som en enkelriktad påverkansrelation mellan en ledare och en underordnad till ett samspel där båda parter är aktiva (Svenningsson & Alvesson, 2010). Det senare ligger också mer i linje med det som sker i ideellt ledarskap. Än idag är meningarna delade om hur ledarskap bör definieras. Northouse (2010) identifierar fyra komponenter som bör ingå som minsta gemensamma nämnare i en modern ledarskapsdefinition: A) ledarskap är en process, B) ledarskap inbegriper påverkan, C) ledarskap uppstår i en gruppkontext, D) ledarskap involverar måluppfyllelse. Utifrån detta föreslår författaren följande definition: "Ledarskap är en process varigenom en individ påverkar en grupp individer att uppnå ett gemensamt mål" (s.3). Denna definition tycks vara förenlig med det ledarskap som utövas i ideell verksamhet eftersom den inte förutsätter den maktrelation och beroendeställning som finns mellan chef och medarbetare men ändå inte förringar ledarens roll och funktion. Yukl (2010) beskriver ledarskapet som den process där ledaren påverkar andra att förstå och känna delaktighet i vad som behöver göras samt hur detta kan göras effektivt så att individuella och kollektiva ansträngningar samordnas för att nå gemensamma mål. Söderfjäll (2012) definierar ledarskap som: "social påverkan i en för den avgränsade verksamheten önskvärd riktning med en känsla av valfrihet" (s.80). Valfriheten och frivilligheten som viktiga aspekter av ledarskapet utgör gemensamma nämnare för den ideella miljön där dessa kvaliteter är en förutsättning för verksamheten och det kunskapssamhällets postindustriella arbetssystem där de har visat sig vara nycklar till effektivitet. Förutsättningarna för ledarskap i detta system beskrivs närmare i nästa stycke.

Utvecklingen från produktionssamhälle till kunskapssamhälle medför nya krav på ledarskapet. En instabil och föränderlig omvärld och en osäkerhet inför framtiden har gjort att många slutat se Taylorismens Scientific Management med sin rationella toppstyrning som en framkomlig väg, bland annat eftersom omvärldsförändringarna är så svårtolkade att det blir omöjligt för ledaren att själv fatta rationella och underbyggda beslut. Ofta är det bara medarbetarna på det operativa planet som har de kunskaper som krävs för att kunna handla ändamålsenligt och fatta

välgrundade beslut i en föränderlig omgivning (Söderström, 1991). Backström, Wilhelmson, Åteg, Köping Olsson & Moström Åberg (2011) visar i sin distinktion mellan det industriella och det postindustriella arbetssystemet hur det första bygger på stabilitet genom hierarkier medan det andra kräver decentralisering för större flexibilitet. I det industriella arbetssystemet var metoderna standardiserade, medarbetarna specialiserade och antalet relationer i arbetet begränsat (ibland fanns bara relationen chef – arbetare). I det postindustriella systemet grundar sig en organisations framgång istället på kreativ interaktion och kommunikation mellan många medarbetare vilket kräver en decentraliserad struktur med delat ansvar. Dessa förändrade förutsättningar gör att ledare i dagens arbetsliv måste utveckla nya kompetenser för att kunna skapa förutsättningar för och influera interaktion mellan medarbetarna och därigenom möjliggöra framväxandet av organiseringsstrukturer som anpassar sig efter en föränderlig omgivning (Backström, Åteg, Köping Olsson, Wilhelmson & Moström Åberg, 2013).

Sandberg & Targama (2007) menar att modernt ledarskap karaktäriseras av att detaljbesluten flyttas till medarbetarna på det operativa planet och att ledaren koncentrerar sig på att utveckla arbetssätt, kompetens och relationer. Istället för att instruera och detaljstyra strävar ledaren efter att stärka medarbetarnas initiativförmåga, kreativitet, självständighet och ansvarskänsla samt delar makt och ansvar med medarbetarna. Detta beskrivs ibland som empowerment, dvs den process där följare går från att vara i beroendeställning till att bli autonoma, fatta egna beslut och ta ansvar (Zaleznik, 2008). Appelbaum, Hébert & Leroux (1999) menar att intresset för empowerment inom många företag orsakas av att den globala konkurrensen kräver nya icke-kontrollerande sätt att leda som uppmuntrar anställda till att ta initiativ, vara kreativa och inte bara följa order. Enligt Yukl (2010) är det inte delegerandet i sig som är det centrala i empowerment. Delegerande av enkla, styrda uppgifter räcker inte för att starta empowermentprocessen. Istället betonas känslan av ansvar, handlingsfrihet och mening samt att den egna arbetsinsatsen känns betydelsefull. På så vis är empowerment kopplat till en inre motivation och en tro på den egna kompetensen. Andra faktorer som leder till empowerment är, enligt författaren, delat ledaransvar, beslutsprocesser som inbjuder till delaktighet samt demokratiska val av ledare. Ur denna synvinkel blir det ideella ledarskapet i det svenska föreningslivet och folkrörelsekontexten extra intressant.

Enligt Backström et al. (2013) hade chefen i det industriella arbetssystemet två uppgifter: den administrativa och den utvecklande. Den första uppgiften var att se till att allt flyter på enligt planerna och att garantera stabilitet, kvalitet och effektivitet genom att administrera, sätta och följa upp mål, kontrollera, utvärdera osv. Den andra ledaruppgiften i detta system var att driva utvecklingen framåt, ofta genom speciella projekt, möten och utbildningar. Den administrativa uppgiften handlar om kontroll och utbyten (tex arbetstid mot lön) medan den utvecklande uppgiften fokuserar på relationen mellan ledare och medarbetare. Författarna menar att denna dualism är ett återkommande tema i management- och ledarskapsforskning som t.ex. syns i distinktionen mellan att vara chef och ledare (Kotter, 1990) samt mellan transaktionellt och transformativt ledarskap (Burns, 1978). Backström et al. (2013) menar att det, i det postindustriella arbetssystemet växer fram en ny ledaruppgift: den möjliggörande uppgiften. Denna uppgift handlar, till skillnad från den administrativa, inte om att kontrollera medarbetarna just eftersom det postindustriella systemet är för komplicerat för att planeras och kontrolleras av en person. Till skillnad från den utvecklande uppgiften handlar denna tredje uppgift inte heller

om relationen mellan ledare och den enskilda medarbetaren. Istället handlar den möjliggörande uppgiften om att skapa förutsättningar för att medarbetarna ska kunna agera självständigt under ansvar i samspel med varandra. Författarna illustrerar denna uppgift med bilden av teaterregissören som hjälper skådespelarna att interagera med varandra men som när föreställningen väl spelas inför publik intar en tillbakadragen roll. Ledarskap som betonar denna tredje uppgift framstår som rimligt på en arbetsmarknad där människor blir alltmer högutbildade och förväntar sig tillfredsställande och stimulerande jobb (ibid).

Även om den ovan beskrivna situationen kan sägas vara en global trend tycks just svenskt ledarskap i extra hög grad betona de kvaliteter som kan sägas vara karaktäristiska för det moderna ledarskapet. Svenskt ledarskap beskrivs ofta som demokratiskt, icke-hierarkiskt och flexibelt med fokus på samförstånd, decentralisering av makt och ansvar och stort handlingsutrymme för den enskilda medarbetaren (Backström, Granberg & Wilhelmson, 2008). Författarna menar att den svenska ledarskapstraditionen innehåller många alternativa sätt att leda och i en internationell jämförelse ligger längst ute vid gränsen mot det okända, ännu inte praktiserade ledarskapet. Svenskt ledarskap torde alltså, genom att ytterligare utveckla sin särart, kunna vara såväl en konkurrensfördel internationellt som en exportvara. En faktor som, enligt författarna, har bidragit till det svenska ledarskapets särdrag är tron på ett ledarskap där de underordnades delaktighet inte bara är viktig av politiska skäl (demokratiaspekten) utan också för att det stärker arbetarnas motivation och därigenom organisationens effektivitet. I denna text föreslås den starka traditionen av ideellt engagemang i demokratiskt uppbyggda organisationer med samhällsförändrande ambitioner vara en kompletterande förklaring till utvecklandet av den svenska ledarstilen.

Motivation och människosyn

Den moderna synen på ledarskap som ett socialpsykologiskt begrepp som behandlar hur en grupp människor påverkas att uppnå gemensamma mål kräver en diskussion om vad som egentligen motiverar människor till större och effektivare arbetsinsatser. Enligt Söderfjäll (2012) är motivation det som ger energi till beteenden men även det som ger dem riktning. Enligt Nationalencyklopedin (2014) definieras motivation som: "psykologisk term för de faktorer hos individen som väcker, formar och riktar beteendet mot olika mål. Teorier om motivation förklarar varför vi över huvud taget handlar och varför vi gör vissa saker snarare än andra...". När motivation studeras i en organisationskontext torde de övergripande forskningsfrågorna vara vilka faktorer som motiverar människor att göra ett bättre jobb samt hur organisationen kan använda sig av denna kunskap för att bättre uppnå sina mål. Det finns här anledning att återkomma till Northouse (2010) definition av ledarskap: "Ledarskap är en process varigenom en individ påverkar en grupp individer att uppnå ett gemensamt mål" (s.3). Fokus kommer här att ligga på hur denna påverkansprocess kan förstås som en process i vilken medarbetarna upplever en ökad motivation i sitt arbete. Wrom (1964) identifierar fyra faktorer

som i arbetslivet påverkar arbetsmotivationen: lön, social status, social interaktion samt produktion av varor och tjänster. Lönen är kanske den mest uppenbara motivationsfaktorn eftersom pengar, i vårt samhälle, är nödvändigt för att tillfredsställa biologiska behov, ge grundläggande trygghet samt, genom konsumtion, nå social status och uppfattas som framgångsrik. Social status genom arbete är dock inte nödvändigtvis kopplat till vilken grad av ekonomisk ersättning som arbetet ger utan är även en oberoende faktor som självständigt påverkar arbetsmotivationen. Själva identiteten och arbetsrollen har en stark inverkan på den sociala statusen vilket är kopplat till normer och värderingar i samhället och i den grupp individen befinner sig och sökandet eller upprätthållandet av denna status fungerar som motiverande faktor. Den sociala interaktionen i sig är också en betydelsefull motivationsfaktor eftersom människor har behov av att känna sig sedda, bekräftade och respekterade samt av att ingå i ett socialt sammanhang med gemensamma intressen. Människor motiveras även av att känna att de producerar något som är meningsfullt för sig själv och för andra, dvs. en vara eller en tjänst. Enligt författaren är det av största betydelse att individen har känslan av att kunna påverka situationen och med utgångspunkt i sina egna erfarenheter kunna forma sin omgivning (ibid). Skillnaderna mellan det industriella och det postindustriella arbetssystemet sammanhänger med två olika sätt att se på motivation och drivkrafter i arbetet och en fördjupad förståelse för vad som motiverar människor i deras arbete är nödvändigt för att förstå förutsättningarna för ledarskap.

I det industriella, toppstyrda arbetssystemet dominerade en syn på motivation baserad på tanken att chefen motiverar medarbetarna att följa planen med hjälp av löften om belöningar och hot om bestraffningar. Dessa ledningsstrategier bygger på behavioristiska principer såsom stimuli-respons, betingning, förstärkning osv. och kan härledas till det man inom forskningsfältet arbetsmotivation kallar yttre (extrinsic) motivation (Porter & Lawler, 1968). Denna motivationsform bygger på att ett beteende, i detta fall utförandet av en arbetsuppgift, i sig inte ger någon tillfredsställelse men att beteendet är kopplat till en extern belöning som leder till tillfredsställelse vilken driver handlandet. Enligt Skinner (1953) leder en yttre belöning i omedelbar anslutning till ett beteende till en ökad sannolikhet att beteendet upprepas. Sannolikheten att det belönade beteendet ska upprepas är hög så länge belöningarna fortsätter att komma men går tillbaka till den ursprungliga nivån när dessa försvinner. Dessa forskningsresultat fick sin tillämpning i incitamentsorienterade motivationsstrategier i ett industriellt produktionssystem där många arbetsuppgifter upplevdes som monotona och tråkiga. Motsatsen till yttre motivation är inre (intrinsic) motivation där beteendet drivs av att aktiviteten i sig själv upplevs som intressant och ger en spontan känsla av tillfredsställelse utan att en extern belöning behövs (Porter & Lawler, 1968).

Dessa två olika sätt att se på motivation kan härledas ur de två fundamentalt skilda synsätt på människan som ligger till grund för olika ledares och organisationers motivationsstrategier. McGregor (1960) som var den första att vetenskapligt studera detta benämner dessa olika synsätt teori X och teori Y. Enligt teori X styrs människor av rationella-ekonomiska motiv och strävar efter att maximera sina preferenser och sitt självintresse. Medarbetarna ses som lata och försöker alltid komma undan med minsta möjliga arbetsinsats vilket gör att deras personliga mål står i motsatsförhållande till organisationens mål som är att medarbetarna ska arbeta så hårt som möjligt. Eftersom människan drivs av rationell preferensmaximering kan organisationen lösa

denna motsättning genom belöningar och hot om straff (ibid). Detta möjliggörs genom anställningsförhållandet som sätter medarbetarna i beroendeställning till organisationen vilken även har kontroll över ekonomiska resurser som kan användas som incitament för att styra dem. Samtidigt som individer är egoistiska och kalkylerande störs kalkyleringsförmågan av deras irrationella känsloliv som gör dem oförmögna till självdisciplin och självkontroll. Därför måste organisationen ha rationella system för att kontrollera medarbetarna och så att de blir förutsägbara, genom att eliminera oförutsägbara faktorer som känslor (ibid). Några karaktäristiska drag hos ledarskap utifrån denna människosyn är toppstyrning, auktoritet, disciplin, kontroll, manipulation och lydnad samt styrning genom piska och morot, dvs. yttre motivation. Det tankesätt som teori X beskriver har legat till grund, bland annat för Scientific Management, dvs. det tidiga 1900-talets syn på ledarskap och organisering i enlighet med löpande band-principer (Wolvén, 2000). Kopplingen till det som Backström et al. (2011) kallar det industriella arbetssystemet förefaller också tydlig vilket i sammanhanget antyder att denna människosyn blir problematisk i det postindustriella arbetssystemet. McGregor (1960) menade redan på sin tid att organisering enligt Teori X's principer riskerar att ta bort känslan av mening med arbetet och få medarbetarna att känna alienation.

Motsatsen till Teori X's negativa människosyn är teorin Y som istället ser människor som aktiva, kreativa, sociala och meningssökande och utgår från att medarbetare i första hand drivs av att tillfredsställa sina behov. Maslow (1954) klassificerar de mänskliga behoven genom sin behovshierarki med följande nivåer: a) grundläggande fysiologiska behov, b) behov av trygghet och säkerhet, c) sociala behov och tillhörighetsbehov, d) behov av självtillfredsställelse och självuppskattning samt e) behov av självförverkligande. När ett behov tillfredsställts börjar individen uppleva behov högre upp i hierarkin. Ekonomiska belöningar kan enligt detta synsätt fungera motiverande på de två första nivåerna eftersom en viss ekonomisk trygghet behövs för att dessa behov ska tillfredsställas. Högre upp i motivationshierarkin strävar människor, enligt denna teori, inte efter belöningar utan efter fungerande sociala relationer, identitet, självförverkligande och att känna en inre mening i sitt arbete. Teori Y bygger på antagandet att människor fungerar som bäst när de motiveras och kontrollerar sig själva och drivs av inre motivation (McGregor, 1960). Såväl belöningar som bestraffningar sänker individer till en lägre nivå och Deci & Ryan (2000) menar att människor som drivs av inre motivation att göra en arbetsuppgift har större uthållighet och uppnår bättre resultat än de som är ute efter en extern belöning som utförandet av uppgiften väntas resultera i. Till skillnad från teori X finns här ingen inneboende konflikt mellan medarbetarens och organisationens mål som måste kompenseras med ekonomiska incitament. Tvärtom kan medarbetarna mycket väl integrera sina egna och organisationen mål om rätt omständigheter föreligger (McGregor, 1960). Denna människosyn bygger till stor del på Mayos Hawthornestudier från 1920-talet som legat till grund för bland annat Human-relations-skolan inom organisationsteori och återfinns idag i teorier om dagens kunskapsintensiva tjänsteorganisationer (Wolvén, 2000). Även Teori Y har sina konsekvenser för ledarskapet och hur arbetet i organisationen läggs upp. Om ledare ser människor som handlingskraftiga och motiverade är chanserna goda att man upprättar mer demokratiska styrningsformer där ansvar fördelas och medarbetarna får större handlingsutrymme. Att piskor och morötter som strategi fortfarande dominerar som motivationsstrategi i många organisationer kan sammanhålla med att teori X's människosyn fortfarande finns kvar bland många chefer (Söderfjäll, 2012). I det ideella arbetet är det dock osannolikt att ledare med denna människosyn

skulle kunna nå framgång eftersom den leder till system som bygger på maktbaser som den ideella ledaren helt enkelt inte har till sitt förfogande.

På väg mot paradigmskifte?

Enligt Söderström (1991) har managementforskningen generellt gått från att se människan som i grunden likgiltig, passiv och oengagerad till aktiv, kreativ och förmögen att ta ansvar. Den gamla synen implicerade ett kontrollerande ledarskap med fokus på regler, rutiner, instruktioner, belöningar och bestraffning medan den nya lägger mer vikt vid tillfredsställande av mänskliga behov, interaktion, stimulerande av inre motivation, tvåvägskommunikation och delaktighet. Författaren pekar även på en förskjutning från betoningen på den enskilda medarbetarens prestationer till team-prestationer där medarbetarna är beroende av varandra för att lösa problem och uppnå mål. Ledarens roll är mindre att instruera och styra och mer att leda grupprocessen, förmedla visioner och skapa förutsättningar för hållbar motivation (ibid). En modern syn på ledarskap i det postindustriella arbetssystemet tycks alltså ligga i linje med teori Y snarare än med teori X. En av McGregors (1960) slutsatser är att medarbetarnas beteenden och attityder ofta formas efter den människosyn som ligger bakom hur ledarskapet bedrivs och hur organisationen är utformad snarare än tvärtom. Teori X leder till kontrollerande strukturer, med toppstyrt ledarskap där medarbetarna styrs genom ekonomiska incitament vilket ger upphov till just lata, passiva medarbetare. Teori Y leder till ett decentraliserat ledarskap där medarbetarna får ta eget ansvar vilket producerar kreativa och aktiva medarbetare som vill samarbeta och göra ett bra jobb. Detta visar på vikten av att förstå och analysera ledarens människosyn för att förstå deras ledarskap samt medarbetarnas attityd, motivation och prestationer. Söderfjäll (2012) menar att piskor och morötter med framgång kan användas av chefer för att motivera medarbetare att utföra de enkla, repetitiva arbetsuppgifter som kännetecknade det industriella arbetssystemet men att dessa strategier fungerar betydligt sämre om arbetsuppgifterna kräver uthållighet, flexibilitet, nytänkande och samarbete dvs. just de kvaliteter som beskrivits som centrala i det den framväxande kunskapsökonomi och det postindustriella arbetssystemet. Under dessa nya förutsättningar framstår istället stimulerande av den inre motivation som ett ideal eftersom människor som är genuint engagerade i något kan väntas ha större förutsättningar för frihet under ansvar än de som bara arbetar för att göra chefen nöjd och därigenom erhålla belöningar. Stone et al. (2008) menar att många ledare och forskare visserligen är medvetna om detta på en ytlig nivå men pekar samtidigt på att detta ofta inskränker sig till politiskt korrekt prat medan man när det kommer till kritan fortfarande förlitar sig på ekonomiska incitament och yttre motivation som modell.

Enligt Söderfjäll (2012) beror denna oförmåga att ändra motivationsstrategiernas fokus från yttre till inre motivation på att insatser för att främja inifrån kommande motivation upplevs som luddiga och tidskrävande samt att det är svårt att se den direkta kopplingen till ekonomiska resultat. Författaren menar dock att de chefer och organisationer som faktiskt tar sig an och

lyckas med detta kan få en stor konkurrensfördel eftersom deras medarbetare har högre uthållighet, större kreativitet, lär sig och utvecklas mer i sitt arbete, mår bättre, har bättre relationer, är mindre benägna att fuska och presterar bättre. Yttre motivation som strategi har fördelen att det ger ledarskapet förutsägbara verktyg som kontrollerar medarbetarnas beteende för att uppnå centralt formulerade mål men i längden riskerar det att leda in i problem (Stone et al., 2008). Det räcker med att gå tillbaka till Skinners (1956) egen forskning för att upptäcka det första problemet: ett beteende som motiveras genom yttre belöningar kommer bara att fortsätta så länge belöningarna gör det. Baker, Jensen & Murphy (1988) varnar dessutom för att motivationsstrategier baserade på belöningar kan leda till fusk, bedrägeri och oärlighet vilket kräver stark kontroll för att fungera, kontroll som även misstänkliggör de som inte fuskar. Porter & Lawler (1968) menade att yttre och inre motivation kompletterar varandra och att arbetet ska utformas så att det ger både inre och yttre belöningar. Detta synsätt ifrågasattes tidigt av Deci (1971) som menade att yttre belöningar enligt behavioristisk modell i själva verket tenderar att underminera den inre motivationen. En uppgift som, från början, upplevdes som intressant och tillfredsställande men som vid något tillfälle kopplades ihop med en extern belöning kan upphöra vara intressant även sedan belöningsmekanismen tagits bort. Detta bekräftas i en mängd studier och Deci, Ryan & Koestner (1999) visar i en omfattande meta-analys att fysiska belöningar för goda insatser får en substantiellt märkbart negativ effekt på den inre motivationen. Författarnas förklaring är att externa belöningar leder till att medarbetare slutar ta ansvar för sin egen motivation och blir mindre självreglerande. Övåntade belöningar för belöningsvärda beteenden minskar dock inte den inre motivationen på samma sätt vilket tyder på att det inte är belöningarna i sig som är problemet utan snarare den typ av motivation de för med sig om medarbetaren reglerar sitt beteende med belöningarna i åtanke (Deci et al. 1999). Idéerna om att inre motivation är överlägsen yttre och att yttre motivation dessutom tenderar att underminera den inre motivationen var centrala inslag i, den under 70- och 80-talet populära, Cognitive Evaluation Theory (Deci, 1971). Intresset för denna teori svalnade dock p.g.a. flera orsaker, t.ex. för att det finns många arbetsuppgifter som människor helt enkelt sällan finner inre motiverande att utföra samt att inkomst är ett viktigt skäl till att människor jobbar vilket gör det problematiskt att, rakt av, avfärda belöningar som motivationsmedel. Self-determination theory utvecklades som ett svar på denna kritik och en nyansering av relationen mellan inre och yttre motivation (Gagné & Deci, 2005). Denna teori beskrivs närmare i teorikapitlet.

Det som behövs verkar vara en större förståelse för hur inre motivation och engagemang uppstår och fungerar samt hur ledare kan stimulera denna. Idealet vore att kunna studera dessa processer renodlat i ett sammanhang där risken för sammanblandning med yttre motivation minimeras men detta tycks vara svårt i arbetsplatsmiljöer just eftersom principerna för yttre motivation är inbyggda i systemet. Deci & Ryan (2000) menar t.ex. att det faktum att människor i regel är beroende av lönen från sitt arbete för sin trygghet gör att ekonomiska belöningar som motivationsmedel tycks vara svåra att komma ifrån i arbetsplatsmiljöer. Det finns därför anledning att tro att den ideella miljön skulle kunna vara ett lämpligare sammanhang för att renodlat studera hur ledare stimulerar den inre motivationen.

Studiens innehåll

Denna studie undersöker det ideella ledarskap som utvecklas i svenskt föreningsliv, en miljö som förutsätter att de som arbetar i den drivs av en inifrån kommande motivation för att bidra till och stanna kvar i verksamheten. En undersökning på detta område kan bidra till värdefull förståelse för villkoren för ledarskap i de, för samhället viktiga förändringsaktörer, som de ideella organisationerna är. Dessutom kan de närmast extrema förutsättningar för ledarskap som finns i den ideella miljön studeras som ett experiment i vilken syn på ledarskap och motivation som växer fram när traditionella hierarkier och chefskontroll skalas bort i en värld där empowermentarbete och delaktighet visat sig vara viktiga framgångsfaktorer.

Nedan presenteras kort innehållet i studiens fortsatta kapitel. I Tidigare forsknings-kapitlet redogörs för vad som tidigare sagts om ledarskap och motivation i ideellt arbete. Här utreds drivkrafter bakom engagemang, faktorer som är viktiga för att engagemanget ska upprätthållas, ledarrollen i ideellt arbete - framför allt med utgångspunkt i amerikansk volontärforskning, samt delaktighet och inflytande som viktiga motivationsfaktorer som lyfts fram i forskning om svenska ideella föreningar. I Teorikapitlet beskrivs Self-Determination Theory och integrerad autonomi, dvs. de två teorier som ska hjälpa till att förstå ledarskapet i svenska ideella organisationer och hur de ideella ledarna, i det dagliga arbetet, skapar förutsättningar för motivation hos medlemmarna. Detta utmynnar i studiens syfte och forskningsfrågor som utgör startskottet för den empiriska undersökningen. I Metodkapitlet beskrivs den forskningsdesign som används för att besvara forskningsfrågorna samt den organisation som valts ut som studieobjekt. Därpå redogörs för det tillvägagångssätt som använts under insamlande och bearbetning av data. Slutligen beskrivs de metodologiska kvalitetsresonemang och etiska överväganden som gjorts. I Resultatkapitlet redovisas resultaten av den empiriska undersökningen i form av en sammanställning av de antaganden om ideellt engagemang som informanterna gör vilket leder fram till fyra förklaringsmodeller som beskriver olika förhållningssätt till ideellt ledarskap. I Analyskapitlet används de tidigare nämnda teorierna för att förklara dynamiken mellan de olika förhållningssätten samt hur dessa måste balanseras för att ledarskapet ska kunna vara framgångsrikt. Detta utmynnar i fyra principer för ideellt ledarskap. I Diskussionskapitlet besvaras studiens forskningsfrågor varpå dessa svar diskuteras och ger upphov till förslag på praktisk tillämpning i den miljö där empirin hämtats in. Därpå förs en kritisk diskussion om studiens metodologiska kvalitet och uppsatsen avslutas med förslag på vidare forskning.

Tidigare forskning

Den arbetshypotes som denna studie tar sin utgångspunkt i är att fördjupad kunskap om det ledarskap som utvecklas i det ideella arbetet i svenska ideella organisationer skulle kunna ge värdefulla insikter om kopplingen mellan ledarskap och medlemmarnas inre motivation. Studien syftar till att öka kunskapen om föreställningar om motivation och engagemang i det ideella arbetet såväl som att bidra till förståelsen för kopplingen mellan ledarskap och motivation i andra sammanhang där piskor och morötter har visat sig problematiska som motivationsstrategier. Det problemområde som detta arbete fokuserar på är hur det lokala ideella ledarskapet i svenska demokratiska organisationer hanterar utmaningen att stimulera till ökat engagemang.

Den kanske tydligaste skillnaden mellan det professionella och det ideella ledarskapet är att den ledare som samordnar ideella inte kan hänvisa till lönen som grundläggande incitament för att upprätthålla medlemmarnas motivation på det sätt en chef kan i förhållande till sina anställda (Lindberg, 1999). I ideellt arbete finns det heller inget anställningsförhållande att ta hänsyn till vilket innebär att medlemmen inte har de juridiska förpliktelser mot ledaren som en anställd har mot sin arbetsgivare och den ideella kan när som helst avsluta sitt engagemang och lämna organisationen (Catano, Pond & Kelloway, 2002). Dessa faktorer leder till att den ideella ledaren varken kan beordra medlemmarna att vara aktiva eller hänvisa till externa belöningar för att få dem att utföra arbetsuppgifter som de inte själva tycker är meningsfulla eller som krockar med deras personliga önskningar, värderingar och prioriteringar. Det som i praktiken kvarstår är just att hitta vägar att organisera arbetet så att de aktiva bidrar till verksamheten för att de själva vill det utifrån en inifrån kommande motivation.

Nedan redogörs för ett antal svenska såväl som internationella forskningsansatser på området engagemang i ideellt arbete och hur detta kan kopplas till det ideella ledarskapet. Här utreds drivkrafter bakom engagemang, faktorer som är viktiga för att engagemanget ska upprätthållas, ledarrollen i ideellt arbete - framför allt med utgångspunkt i amerikansk volontärforskning (Boyd, 2003; Millet & Gagné, 2008), samt delaktighet och inflytande som viktiga motivationsfaktorer som lyfts fram i forskning om svenska ideella föreningar (Lindberg, 1999; Jonsson, 1995).

Att engagera sig ideellt

Allt ledarskap kräver att det finns ledare och följare. Följarna beskrivs i olika studier med olika termer beroende på vilket land och vilken typ av organisation studien är gjord i. En internationellt vedertagen term för en person som är ideellt aktiv i en organisation är volontär och en del av den forskning som tas upp i detta avsnitt är gjord i den amerikanska kontexten där organisationernas uppbyggnad gör att volontären får en annan roll än i svenska, demokratiska föreningar. Volontärism definieras enligt Musick & Wilson (1997:694) dock som "unpaid work in an organized manner to parties to whom the worker has no obligations" vilket faktiskt tycks kunna beskriva den situation som svenska ideellt aktiva befinner sig i och som ideella ledare måste ta hänsyn till. Enligt von Essen (2008) kännetecknas ideellt engagemang av obetalt arbete som står utanför den engagerades personliga sfär och alltså inte har någon direkt koppling till hem, familj eller andra personliga relationer. Som exempel nämner författaren engagemang i miljöfrågor, socialt arbete och idrottsföreningar. En majoritet av Sveriges befolkning är engagerade i någon form av ideell verksamhet det totala antalet nedlagda timmar beräknades 2005 till 600 miljoner timmar årligen (Olsson, Svedberg & Jeppsson Grassman. 2005).

Huruvida ledarna själva är ideella eller anställda skiljer sig åt från organisation till organisation men generellt kan man säga att det amerikanska volontär-systemet ofta förutsätter professionella ledare (Boyd, 2003) medan de svenska ideella organisationerna – i alla fall på lokal nivå – har en plattare struktur där såväl ledare som följare är ideellt aktiva och där själva ledningen utgörs av demokratiskt framröstade styrelser bestående av aktiva medlemmar med extra stort engagemang eller med ett intresse för lednings- och organisationsfrågor.

För att förstå vilka faktorer som stärker motivationen i det ideella arbetet kan det vara av värde att undersöka vad som skrivits om människors motiv till att gå in i detta. Motiven bakom engagemang i ideella organisationer tycks vara starkt kopplade till organisationens syfte och en personlig övertygelse i organisationens frågor är ett vanligt skäl till aktivt medlemskap (Lindberg, 1999). Enligt Von Essen (2008) drivs dock ideellt engagerade människor i grunden av viljan att skapa en positiv självbild som ansvarstagande medborgare. Penner (2002) föreslår ett antal olika motiv som kan förklara varför människor söker sig till ideella organisationer, nämligen: starka värderingar; sökandet efter likasinnade med liknande värderingar och engagemang; strävan att öka sin förståelse och få nya kunskaper på området; stärkta karriärmöjligheter i arbetslivet samt förbättrat självförtroende och självbild. Enligt Svedberg et al., (2010) som tillfrågat ideellt aktiva vilket som var den främsta anledningen till att de började arbeta ideellt, gavs följande svar: att bidra till organisationen (60%), att göra nytta för andra människor (57%), ett sätt att utöva sina intressen (54%) samt ett sätt att bidra till sitt lokalsamhälle (38%).

Att upprätthålla engagemanget

Vilken koppling finns då mellan människors motivation att engagera sig ideellt och det ideella ledarskapets förutsättningar att upprätthålla och förstärka denna motivation? Pearce (1993) menar att det finns stora skillnader i vad som motiverar människor att gå in i ett ideellt engagemang och vilka faktorer som sedan gör att de fortsätter att engagera sig och göra ett bra jobb. Skälet till att man en gång gick med i en organisation, t.ex. engagemang i sakfrågorna, är inte alltid tillräckligt för att engagemanget ska upprätthållas. Svedberg et al. (2010) visar med hjälp av en enkät att ideellt aktiva vill ha ut följande för att engagemanget ska uppfattas som meningsfullt och viktigt för dem: att få hjälpa någon (64%), att ha/få trevliga kamrater (59%), att få lära sig något (36%), att påverka samhället (29%), att ge uttryck för sina uppfattningar (23%) och att få uppskattning (20%).

Ideella organisationer får sitt existensberättigande genom att verka för sitt syfte, dvs. att arbeta med vissa angelägna frågor (Nygren, 2010) och det ideella engagemanget är som tidigare nämnts ofta kopplat till en personlig övertygelse i dessa frågor (Lindberg, 1999). De som leder volontärer måste, enligt Boyd (2003), vara insatta i och hängivna organisationens vision och kunna kommunicera dessa till olika intressenter, t.ex. volontärerna själva. Författaren menar även att det är viktigt att de uppgifter och aktiviteter som volontärerna är engagerade i är tydligt kopplade till mål och vision samt att organisationen erkänner betydelsen av frivilligt arbete.

Några skäl till att en medlem väljer att avsluta sitt engagemang kan vara att organisationen inte längre driver frågor som personen intresserar sig för, att arbetet inte längre känns givande eller att engagemanget blivit så omfattande att det leder till stress och tar tid från andra viktiga åtaganden i personens liv (Jonsson, 1995). Detta stämmer delvis med Svedbergs et al., (2010) enkät som visar att 20 % av de som valt att avsluta sitt ideella engagemang förklarade detta med att det var svårt att kombinera engagemanget med förvärvsarbete samt att 17 % menade att det berodde på att familjen fick gå före. I samma enkät valde dock 60 % alternativet annat vilket antyder att orsaker till bristande engagemang kanske även går att finna i hur organisationerna bedriver sitt arbete. I en australiensisk studie om varför frivilliga brandmän väljer att avsluta sitt uppdrag framkom att bidragande orsaker var behov av att lägga mer tid på arbete och familj, flytt till annat område, hög ålder eller dålig hälsa samt missnöje med volontär-rollen och ledarskapet (McLennan, Birch, Cowlshaw & Heyes, 2008). Författarna menar att ledarskapet är en förbisedd faktor som måste tas på allvar för att avhopp ska kunna minimeras och att organisationerna måste se över sitt förhållningssätt i dessa frågor. Hur organisationen tar hand om de som arbetar ideellt tycks alltså påverka dessas motivation och benägenhet att fortsätta vara engagerade. Sett ur ett ledarskapsperspektiv skulle detta å ena sidan kunna ses som en fråga om personliga färdigheter och förhållningssätt hos ledaren och å andra sidan som maktstrukturer i organisationen.

Enligt Millette & Gagné (2008) har den amerikanska volontärforskningen just fokuserat på att studera vad som får människor att börja engagera sig men att det saknas forskning på kopplingen mellan motivation och volontärers prestation. Författarna hävdar att nyckeln till detta ligger i att designa arbetsuppgifter på ett sätt som bidrar till ökad motivation och välbefinnande. Uppgifterna bör vara designade så att de är varierande i vilka färdigheter som

krävs, att volontären har överblick och ansvar för hela processen, att utförandet av uppgiften är meningsfull för andra människor och för världen, att volontären är autonom, dvs. har stor frihet i hur arbetet ska utföras och slutligen att volontären får relevant feedback för att kunna utvecklas.

Ledarrollen i ideellt arbete

Ett annat sätt att studera hur ideellt engagemang stimuleras är att fokusera på de ideella ledarna, dvs. de individer som har ansvar för att samordna de ideella krafterna på det operativa planet och identifiera vilka egenskaper och kompetenser som kännetecknar framgångsrik ledning av ideella.

Det är, av flera skäl, svårare att leda ideella organisationer än företag och myndigheter eftersom antalet osäkra faktorer är flera, resurserna är små och styrelserna ofta arbetar ideellt vid sidan av andra jobb (Lindberg, 1999). Boyd (2003) menar att hanteringen och ledningen av volontärer har behandlats styvmoderligt av många amerikanska ideella organisationer trots att volontärerna ofta är en av organisationernas viktigaste resurser. Författaren betonar vikten av att volontäradministratörer – den yrkesgrupp som är ansvarig för hanteringen av volontärer – har de nödvändiga kompetenserna och får det stöd som krävs för att utföra detta arbete. Bland annat framställs den föränderliga kontext i vilken dagens organisationer verkar som ett skäl till att volontäradministratörsuppgiften blivit mer krävande och komplex än många organisationer förstår. Den bristande förståelsen för denna rolls betydelse resulterar i otillräckliga resurser till volontärarbetet och att administratörerna får för många andra uppgifter utöver själva hanteringen av volontärer. Författaren menar vidare att det, bland administratörerna, finns en ovilja att lära och förändras såväl som en bristande kunskap om vilka färdigheter som behövs för att leda volontärer. Även organisationerna saknar denna kunskap vilket leder till bristande tillgång till utbildning och träning. Inte heller universiteten har något stort utbud av kurser inom volontäradministration. Författaren menar även att utvecklingen av de nödvändiga kompetenserna hämmas av organisationernas anställningsförfaranden, att andra professionella i organisationen känner sig hotade av volontärerna samt att organisationerna inte lyckas skapa en positiv miljö för personlig utveckling. Ett problem i många amerikanska ideella organisationer är att volontäradministratörerna själva inte är vana att engagera sig ideellt och därför har svårt att sätta sig in i volontärernas villkor, motiv och drivkrafter. Detta kan både bero på att de själva är anställda och kanske aldrig har varit volontärer men även att de inte fått någon adekvat träning i inskolning av volontärer (ibid). Denna problematik torde inte vara lika påfallande i det ideella arbete som pågår i svenska folkrörelseorganisationer eftersom personer i ledande befattning själva är ideella. Den demokratiska strukturen i det svenska föreningslivet talar även för att den svenska ideelles roll skiljer sig från den amerikanska volontären. Trots dessa skillnader är Boyds resultat intressanta eftersom de uttalar sig om förutsättningarna för att leda

människor som varken får lön eller har några direkta förpliktelser mot organisationen och ledaren.

I det dagliga arbetet, menar Boyd (2003) att det är viktigt att volontäradministratören kan kommunicera och lyssna, hantera konflikter och kan hjälpa volontärer att utvecklas allsidigt och ha förmågan att förstå och använda strategier inom gruppdynamik, personlighetspsykologi och team-building Dessutom måste denne kunna lyfta fram och synliggöra volontärers ansträngningar och resultat samt kunna använda teknologi och hjälpmedel kreativt för att öka genomslaget samt kunna motivera och arbeta med andra och genom goda exempel upprätthålla en positiv organisationskultur, dvs. en positiv miljö där volontärer kan lära och arbeta. I detta ingår att förmedla en positiv attityd och energi, att sträva efter framgång och hjälpa andra, att inspirera till hängivenhet och iver att utvecklas samt att ha tillit till att volontärer gör sitt jobb. Volontäradministratören bör vidare ha god förmåga att rekrytera volontärer och bedöma deras förmåga samt kunna matcha denna mot organisationens behov på ett sådant sätt att såväl volontärers, kunders som organisationens intressen värnas. Utöver detta krävs färdigheter i att träna volontärerna, utvärdera deras ansträngning och resultat samt att visa dem uppskattning och hålla kvar dem i organisationen (ibid). Även om svenska föreningar inte, i samma utsträckning har anställda volontäradministratörer sker även här en professionalisering av organisationernas verksamhet vilket leder till diskussioner om samordning av volontärerna, dvs. de ideellt aktiva medlemmarna (volontärbyrå, 2010b). Som volontärsamordnare gäller det att balansera organisationens förväntningar och behov mot volontärens samt utbilda volontärer och följa upp deras arbete. För att reglera hur detta ska kan framtagande en volontärpolicy vara behjälpligt (ibid).

Delaktighet och inflytande

Forskning om ledarskap inom det svenska föreningslivet gör ofta antagandet att de ideellas arbetsmotivation sammanhänger med organisationens förmåga att ge dem inflytande och göra dem delaktiga i demokratiska beslutsprocesser (Lindberg, 1999; Jonsson, 1995). Även Boyd (2003) menar att volontäradministratören ska kunna samarbeta effektivt med andra, att vara villig att dela makt och släppa kontroll samt att kunna dela med sig av ledarskapet när uppgiften kräver speciell expertis. Med tanke på de demokratiska strukturerna och samhällsförändrande ambitionerna blir denna kompetens än viktigare i ideellt arbete i svenska folkrörelseorganisationer. Enligt Volontärbyrå (2010b) blir diskussionen om professionalisering av volontärsamordning mer komplicerad i den svenska folkrörelsetraditionen där medlemmarna förväntar sig och förväntas styra organisationen och dess arbete.

Enligt Lindberg (1999) drivs det ideella engagemanget i föreningslivet bland annat av att medlemmarna upplever sig kunna bidra till att förändra samhället i önskad riktning och att genom den demokratiska processen också ha möjlighet att styra hur organisationen jobbar.

Delaktighet i demokratiska beslutsprocesser är en central del i att skapa engagemang och vilja till ansvarstagande bland medlemmarna och eftersom ledaren eller styrelsen får sitt mandat från dessa genom demokratiska processer måste alla frågor förankras innan de kan drivas. (Jonsson, 1995). Författaren menar vidare att de ideella organisationernas ideologiska grund gör att ledarskapet måste ta hänsyn till andra faktorer än vad som är ekonomiskt effektivt vid prioriteringar och beslut. Eftersom organisationens framgång är beroende av medlemmarnas engagemang måste alla beslut uppfattas som legitima, dvs. gå i linje med organisationens syften, samt vara förankrade bland medlemmarna. Den otydliga gränsen mellan ledare och följare i den ideella verksamheten kräver en interaktiv påverkansprocess där ledaren på samma gång måste påverka och låta sig påverkas av medlemmarna (ibid).

Ledarskapet i svenska folkrörelser sker, enligt Holmberg & Hyllman (2008) i interaktion med organisationens medlemmar och det huvudsakliga instrumentet för organisatorisk samordning är dialogen. Den lokala förankringen är inte enbart önskvärd utan en grundläggande förutsättning för verksamheten. Regler, direktiv och policys växer fram underifrån genom lokala förhandlingar. Enligt Jonsson (1995) begränsar den demokratiska strukturen chefernas handlingsfrihet och kräver konsensus. Ideologi används av ledningen för att skapa engagemang och involvera medlemmarna och det frivilliga medlemskapet gör det omöjligt för ledningen att ”ge order”. Verksamheten karaktäriseras av en pågående diskussion om problemformuleringar. Sammanfattningsvis visar Jonsson (1995) att folkrörelseorganisationer utvecklar en interaktiv ledningslogik genom att initiera och upprätthålla en dialog för utbyte av ideologiska frågor.

För en traditionell ledare som är van att styra med piska och morot kan dessa förutsättningar tyckas överväldigande och närmast omöjliga att arbeta under. Det man då måste tänka på är att de som väljer att arbeta ideellt i regel redan brinner för de frågor organisationen arbetar med och har en inre övertygelse om att arbetet är meningsfullt, något som inte är fallet på alla arbetsplatser. Ledarens uppgift blir ur detta perspektiv även att ta utgångspunkt i de aktivas engagemang och organisera arbetet så att engagemanget kan upprätthållas. Jonsson (1995) beskriver detta genom att peka på frivilligheten som ett grundläggande ledningsverktyg i ideella organisationer.

Den ideella organisationen som konstruktion och de principer den är grundad på kan också antas påverka attityderna hos de individer som är verksamma i den. Likert (1961) menar att det faktum att ekonomiska motiv inte dominerar organisationen, varken på en övergripande nivå eller på individnivå gör att andra motiv framträder tydligare. När ledaren inte kan motivera till högre effektivitet med belöningar måste denne ta till andra metoder, tex att visa intresse för medlemmarnas idéer, göra dem delaktiga och ge dem mer information än det minimum de behöver för att utföra enkla arbetsuppgifter. Ideellt arbete tycks både kräva och ge goda förutsättningar för en empowermentprocess som leder till ökad inre motivation, större självständighet och ansvarstagande.

För att kunna leda arbetet måste ledningen skapa och upprätthålla former för medlemmarna att känna delaktighet och kunna påverka organisationen (Jonsson, 1995). Man brukar, något förenklat, säga att medlemmarna är organisationen vilket gör att denna blir beroende av dessas engagemang (Lindberg, 1999). Samtidigt kan ideella ledare av förklarliga skäl inte beordra medlemmarna att vara aktiva och delaktiga i den demokratiska processen vilket gör att även

detta engagemang måste utgå ifrån frivillighetsprincipen och en inre motivation. Nygren (2010) menar att det finns en tendens till nedvärdering och skepsis mot ledarskap i svenska ideella organisationer. Detta skulle kunna kopplas till det fokus som finns på föreningarnas demokratiska struktur som garant för motivationen. Det faktum att organisationer är uppbyggda av människor gör att de demokratiska principerna måste tillämpas av de ideella ledarna för att fungera i praktiken. För att förstå hur delaktighet och inflytande kan verka för att stimulera de ideellas motivation i svenska ideella föreningar bör man alltså inte bara titta på de formella strukturerna utan även hur det lokala ideella ledarskapet arbetar med detta i det dagliga arbetet.

En lucka att fylla

Denna forskningsöversikt visar att denna studies fokus, dvs. motivation och ledarskap i ideellt arbete är ett relativt outforskat område. Det finns såväl svensk som internationell forskning över vad som driver människor att engagera sig ideellt t.ex. personlig övertygelse i organisationens frågor, att göra nytta, att utöva sina intressen, sökande efter gemenskap, ökade karriärmöjligheter och möjligheter till lärande samt att upprätta en positiv självbild. Det finns även studier som visar på vad som upplevs som viktigt för att upprätthålla engagemanget t.ex. att känna att man gör nytta, att få uppskattning, att upprätthålla goda vänskapsrelationer i arbetet, att lära sig och utvecklas, och inte minst att känna sig delaktig och kunna utöva inflytande. Forskning har också visat på de faktorer som tenderar att leda till avhopp, t.ex. krav från arbetsliv och familj, upplevelsen av att organisationen inte driver de frågor man brinner för samt att arbetet inte känns givande.

Vad gäller ledarrollen i ideellt arbete och hur denna påverkar de ideellas lust att engagera sig finns det alltså inte så mycket forskning. I den amerikanska volontärforskningen på området förespråkas att designa stimulerande arbetsuppgifter som ökar arbetsmotivationen samt satsningar på professionella volontäradministratörer med omfattande kunskaper i management, ledarskap, kommunikation, team-building osv. Inom svenska folkrörelseorganisationer framstår inte dessa lösningar som lika självklara eftersom ideella ledare i dessa organisationer själva är ideella och på samma nivå som de övriga aktiva. I svensk forskning om ideella organisationer framstår delaktighet och inflytande genom demokratiska processer som en viktig faktor för att de aktivas motivation ska upprätthållas. Sådana strukturer finns i alla ideella föreningar men här saknas forskning över hur ideella ledare förhåller sig till strukturerna samt hur de verkar för att dessa ska upprätthållas.

Slutsatsen av denna forskningsöversikt är att det behövs mer kunskap om hur ideella ledare i svenska ideella föreningar, på olika plan, arbetar för inspirera medlemmarna att engagera sig aktivt och att detta engagemang upprätthålls för att organisationen på bästa sätt ska kunna uppnå sina mål. För att kunna förstå detta söker denna studie hjälp av forskning som tar utgångspunkt i vetenskapliga teorier om motivation och ledarskap.

Teori

I inledningen till denna studie beskrevs hur ideella organisationer, trots att de har ett stort värde för samhället såväl som för de individer som engagerar sig, har svårt att rekrytera nya medlemmar samt att få dem att engagera sig aktivt. Tidigare forskning om ideellt arbete har visat på drivkrafter bakom ideellt engagemang, samt faktorer som påverkar huruvida engagemanget upprätthålls eller avtar. I amerikansk volontärforskning fokuseras de professionella volontäradministratörernas ledarroll (Boyd, 2003) och i forskning om svenskt föreningsliv ges organisationens förmåga att ge medlemmarna inflytande och göra dem delaktiga störst förklaringsvärde när det gäller hur den ideella motivationen kan stimuleras (Lindberg, 1999; Jonsson, 1995). Det som tycks saknas är dock en analys av hur de lokala, ideella ledarnas interaktion med medlemmarna påverkar den ideella motivationen inom ramen för det svenska föreningslivet.

För detta ändamål förefaller det rimligt att använda sig av vetenskaplig teori om motivation och ledarskap. Eftersom det inte tycks finnas någon sådan sammanhängande teori utvecklad i den ideella miljön tar denna studie sin utgångspunkt i behovsorienterad motivationsteori samt forskning om ledarskap som är utvecklad i det moderna, svenska arbetslivet. Att använda teori från ledarskap i arbetslivet kan tyckas kontroversiellt med tanke på de speciella förutsättningar som råder i den ideella miljön, dvs. att medlemmarna inte får lön eller är juridiskt bundna till organisationen. Som konstaterats i bakgrunden kan ledarskap i arbetslivet dock inte längre förlita sig på dessa maktbaser eller kontroll och toppstyrning som ledningsstrategi utan hänvisas till decentralisering, empowerment och delaktighet för att skapa motivation och organisera arbetet effektivt.

Det två teorier som kommer att användas för att analysera de empiriska resultaten är: 1) Self-Determination Theory (SDT) som förklarar hur hållbar motivation utvecklas genom tillfredsställelse av grundläggande psykologiska behov, samt 2) Integrerad Autonomi (IA) som beskriver den relation mellan chef och medarbetare som utvecklas på svenska arbetsplatser i det postindustriella arbetssystemet. Tillsammans ger dessa teorier uppslag och begrepp som senare kommer att användas i analysen av det empiriska materialet.

Self-Determination Theory

Att ta egna initiativ och vara självgående i sitt arbete värderas högt såväl i det postindustriella arbetssystemet som i det ideella arbetet. I inledningskapitlet beskrevs hur detta ofta är

förknippat med inre motivation hos medarbetaren och en ledarstil med utgångspunkt i den människosyn som McGregor (1960) kallar teori Y, dvs. att människor är aktiva, kreativa, sociala och meningssökande. Self-Determination Theory (SDT) menar att mänsklig motivation sammanhänger med tillfredsställandet av tre psykologiska behov (Gagné & Deci, 2005). Grundtanken är att tillfredsställandet av dessa behov ger näring åt motivationen dvs. gör individen mer motiverad vilket leder till att denne både presterar bättre och känner ett större välbefinnande. Detta ligger i linje med andra behovsorienterade teorier om motivation, t.ex. Maslow (1954). Behovsorienterade, även kallade humanistiska, teorier om motivation har kritiserats för att de saknar empirisk grund (Miner, 1990). När det gäller SDT kan denna kritik dock bemötas med att teorin har utvecklats under tre decennier av empirisk forskning (Gagné & Deci, 2005). De behov som, enligt teorin, måste tillfredsställas för att en hållbar motivation ska kunna uppstå är behoven av kompetens, samhörighet och autonomi och definieras enligt Stone et al. (2008):

Kompetens = tillit till att man själv har förmågan att påverka omgivningen och uppnå sina mål.

Samhörighet = känslan av att ha tillfredsställande och stödjande relationer.

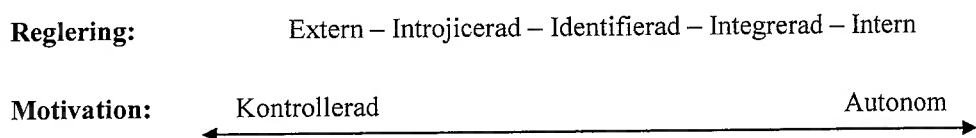
Autonomi = upplevelsen av att göra egna, fria val och att styra sitt liv.

SDT utgår vidare från att människan har en inneboende motivation att utvecklas och kan engagera sig helhjärtat, även i ointressanta uppgifter bara hon förstår meningen med dem och varför de är viktiga. *Amotivation*, dvs. avsaknaden av drivkrafter, däremot är något som är inlärt genom tidigare erfarenheter, närmare bestämt att de grundläggande psykologiska behov teorin beskriver inte har tillfredsställts i personens liv. Individen mår och presterar bäst när motivationen är hållbar vilket innebär att den är ihållande och inte är beroende av kortsiktiga belöningar och yttre kontroll då dessa leder till mindre initiativförmåga, självständighet och ansvarstagande. Denna typ av motivation kallas, enligt teorin *autonom motivation* eftersom den kommer ur den egna självbilden och därför följs av en känsla av frivillighet och engagemang. Motsatsen är *kontrollerad motivation* som karaktäriseras av en yttre press och ett starkt konsekvenstänkande. Skillnaden mellan denna uppdelning och den traditionella uppdelningen mellan yttre och inre motivation är att det här inte handlar om någon statisk dikotomi utan om en skala från helt kontrollerad till helt autonom (Stone et al. 2008). De olika stegen på denna skala uttrycker vad individen upplever som orsaken till sitt handlande och det är inte beteendet i sig som avgör om motivationen är hållbar utan vilken sorts drivkraft som ligger bakom det. Även om inre motivation är den renaste formen av autonom motivation kan även yttre motivation vara mer eller mindre autonom beroende på graden av självreglering, dvs. i vilken utsträckning beteendet styrs av inre respektive yttre faktorer. För att avgöra vilken typ av motivation som driver ett beteende bör man alltså ta reda på anledningen till beteendet vilket benämns reglering. Inre motivation regleras som tidigare nämnts alltid genom genuint intresse medan yttre motivation kan regleras på olika sätt vilket också ger upphov till olika typer av motivation (Deci & Ryan, 2000).

Det som vanligen kallas yttre motivation innebär att handlingar motiveras av sökande efter belöningar eller undvikande av straff som kopplas ihop med handlingen. I SDT benämns detta extern reglering och är den mest extrema formen av kontrollerad motivation eftersom beteendet regleras av faktorer utanför individen (Ryan & Deci, 2000). Motivation grundad i *extern*

reglering kan anses ohållbar eftersom den bara håller i sig så länge det finns en extern källa som distribuerar straff respektive belöningar, något som redan framgår i Skinners (1953) behavioristiska forskning om betingning. Eftersom ideella inte får betalt och inte är juridiskt bundna till organisationen är denna typ av reglering och den sortens kontrollerad motivation som den förknippas med relativt ovanlig bland ideella. Det finns dock exempel på skolor i USA där ideellt arbete är en obligatorisk del av utbildningen (Millete & Gagné, 2008). I Sverige kan ideellt engagemang ses som en god merit på CV:t vilket kan leda till tendenser åt extern reglering i det ideella arbetet. Om ett beteende tillräckligt många gånger kopplas ihop med ett straff tenderar individen att utveckla skam och skuld kring detta beteende och därför undvika det trots att den externa straffmekanismen inte längre finns närvarande. Även beteenden som återkommande belönas kan ge upphov till en inre röst som säger att man varit duktig vilket kan fortsätta att driva beteendet. Detta kallas *introjicerad* reglering (Deci & Ryan, 2000). Det handlar alltså fortfarande om att agera för att uppnå belöningar/undvika bestraffningar men som distribueras av individen själv i termer av tankar och känslor. Denna form av reglering leder till en relativt kontrollerad motivation där individen upplever sitt värde vara kopplat till prestation och bekräftelse (ibid). Ideellt arbete som motiveras genom strävan efter att döva ett dåligt samvete eller önskan att bevisa för sig själv och andra att man är en god människa kan ses som ett exempel på introjicerad reglering (Millette & Gagné, 2008). Som tidigare nämnts menar Von Essen (2008) att ideellt engagerade människor i grunden drivs av viljan att skapa en positiv självbild som ansvarstagande medborgare. Formulerat på detta sätt gränsar denna motivation dock mot nästa regleringsgrad.

En del beteenden drivs av värden och högre ideal som vi anser viktiga och försöker anpassa vårt handlande efter, och identifierar oss med. Att engagera sig ideellt för något man tycker är en bra sak som stämmer överens med ens värderingar är exempel på denna typ av reglering (Millette & Gagné, 2008). Detta beskrivs som *identifierad* reglering och ger upphov till relativt autonom motivation men det är fortfarande fråga om en yttre reglering eftersom skälet till de beteenden som det leder till ligger utanför själva handlandet i sökandet efter en konsekvens, t.ex. att göra världen bättre (Deci & Ryan, 2000). När värderingar och ideal blivit integrerade i den egna självbilden och inte bara något vi vill identifiera oss med uppnår vi den mest autonoma formen av yttre motivation genom så kallad *integrerad* reglering. Liksom med den identifierade regleringen finns det fortfarande ett konsekvenstänkande även om det i detta fall är starkare förankrat i individen och därför ger upphov till mer autonom motivation och starkare känsla av frivillighet och engagemang (Ryan & Deci, 2000). Den mest autonoma formen av motivation drivs av *intern* reglering där individen, oberoende av tanken på konsekvenser väljer att agera för att en aktivitet i sig är berikande, rolig, intressant, lustfyllt och stimulerande. Detta är i princip detsamma som inre motivation. I figur 1 illustreras de olika motivationstyper som beskrivits.



Figur 1. Olika sorters motivation och reglering (bearbetning av Deci & Ryan, 2000)

Ledarskap för autonom motivation

Enligt Söderfjäll (2012) är den kontrollerat motiverade personen mindre uthållig än autonomt motiverade dels eftersom kontrollerat motiverade aldrig gör mer än de känner att det måste och dels för att de bara anstränger sig så länge piskan eller moroten finns närvarande medan autonomt motiverade får en kontinuerlig belöning i form av intresse och känsla av mening. Denna typ av inre belöning minskar förstås risken för fusk och genvägar. Autonomt motiverade är dessutom mer kreativa och nytänkande eftersom deras uppmärksamhet är odelat fokuserad på uppgiften eftersom tanken på önskade eller oönskade konsekvenser inte tar fokus. Enligt forskning med utgångspunkt i SDT leder autonom motivation till uthållighet, kreativitet och nytänkande, bättre inlärning, större välmående, bättre relationer, mer etiskt handlande och bättre prestationer både på individ- och organisationsnivå (ibid).

Med bakgrund i detta torde ideella ledare såväl som chefer i det postindustriella arbetssystemet försöka eftersträva att deras medlemmar och medarbetare är autonomt motiverade. Samtidigt är en vanlig uppfattning är att olika människor motiveras på olika sätt, dvs. att det är en personlighetsfråga vilken sorts reglering som ligger närmast till hands. Enligt detta resonemang skulle vissa människor helt enkelt vara naturligt mer autonomt och andra mer kontrollerat motiverade vilket skulle få till följd att ledare inte kan göra så mycket för att påverka graden av autonomi i motivationen. Söderfjäll (2012) menar att det visserligen finns olika motivationsläggningar: autonom-, kontrollerad- samt impersonell (dvs. läggning mot amotivation) men att dessa är inlärda snarare än medfödda och att de därför kan läras om. Ett centralt moment i SDT som normalt inte förekommer i teorier om yttre och inre motivation är nämligen att yttre motivation kan *internaliseras*. En aktivitet, eller ett beteende som först krävde en yttre belöning kan med tiden börja upplevas som viktig och till och med intressant om individen befinner sig i en social kontext där dess psykologiska behov tillfredsställs, t.ex. genom meningsfull feedback, uppmuntran och möjlighet att själv styra hur jobbet ska utföras (Gagné & Deci, 2005).

Att internalisera ett beteende innebär att gradvis förlägga orsaken till beteendet inom sig själv och se beteendet som något självvalt som går i linje med egna värderingar och preferenser istället för att förklaras med yttre orsaker (Söderfjäll, 2012). Författaren menar att denna process sker när behoven av kompetens, samhörighet och framför allt autonomi tillfredsställs. Denna internaliseringsprocess från kontrollerad till autonom motivation innebär en framkomlig väg för ledare som vill att deras följare ska utveckla ansvarskänsla och vara motiverade att utföra även de uppgifter som de spontant inte finner intressanta.

Enligt SDT är tillfredsställandet av kompetens- och samhörighetsbehovet nödvändigt för att individen överhuvudtaget ska känna någon motivation eftersom den som känner sig oduglig och oförmögen att hantera sina uppgifter och/eller inte känner sig omtyckt av människor i sin omgivning har svårt att känna sig motiverade. För att inte fastna i en kontrollerad motivationsläggning utan i stället utveckla autonom motivation krävs även att autonomibehovet tillfredsställs. Söderfjäll (2012) beskriver på följande sätt varför autonomi är viktigt för en hållbar motivation:

Autonomi är viktigt av den enkla anledningen att det möjliggör för individen att utveckla en känsla av helhet, där ens beteende och ens viktigaste attityder, åsikter och värderingar går hand i hand. Alternativet är en känsla av främlingskap eller alienation till sig själv och sitt handlande där beteendet står i kontrast mot ens egentliga ambitioner och önskemål. Genom att känna sig fri att handla och göra självständiga val, samt tillåtas inneha och uttrycka sina egna åsikter, så kan individen gradvis utforska och interagera med sin omgivning och successivt internalisera sitt beteende och integrera det med sin självuppfattning. (Söderfjäll, 2012:74)

Genom ett ledarskap baserat på belöningar och straff hotas autonomibehovet genom upplevelsen av att beteendet styrs av någon annan vilket resulterar i utvecklandet av en kontrollerad motivationsläggning (ibid). Detta kan ses som en förklaring på tidigare nämnda observationer om att yttre belöningar riskerar att underminera inre motivation (Deci et al., 1999). I ett samhälle där mycket kretsar kring yttre belöningar, betyg och pengar, är det lätt att människor utvecklar en kontrollerad motivationsläggning och att organisationer anpassar sig efter detta. Söderfjäll (2012) pekar på risken med att låta det faktum att vissa verkar ha en läggning åt det kontrollerade hållet styra verksamheten mot större kontroll eftersom detta riskerar att förstärka deras passivitet och även lockar in de som från början var autonomt motiverade i samma fälla. Ett väl fungerande ledarskap som utgår från medarbetarnas behov skapar istället förutsättningar för amotiverade och kontrollerat motiverade att internalisera orsakerna till sitt handlande och utveckla autonom motivation. Stone et al. (2008: 27) sammanfattar med hjälp av sex grundläggande principer huvudpoängerna i de förhållningssätt i ledarskapet som teorin implicerar: 1) *Ställ öppna frågor och bjud in till problemlösningssorienterat deltagande*; 2) *Lyssna aktivt och bekräfta medarbetarnas perspektiv*; 3) *Erbjud flera valmöjligheter inom en tydlig ram vad gäller ansvar och förväntningar*; 4) *Ge ärlig, positiv, faktabaserad och icke-dömande feedback som uppmuntrar initiativ men utan att blunda för problem*; 5) *Minimera kontroll såsom belöningar och jämförelser med andras prestation*; 6) *Utveckla talanger och dela kunskap för att förbättra kompetens och autonomi*.

SDT erbjuder ett ramverk som visar hur människor kan utveckla en hållbar motivation om de befinner sig i en social kontext som tillfredsställer deras grundläggande psykologiska behov. Med utgångspunkt i teorins antaganden blir ledarskapets huvudsakliga uppgift att skapa en sådan kontext. I slutet av teorikapitlet utvecklas verktyg för att analysera huruvida och på vilket sätt det ideella ledarskapet i den empiriska undersökningen faktiskt gör detta. Denna teoribetoning av autonomins och känslan av självbestämmandes roll i att skapa en hållbar motivation utgör en naturlig övergång till nästa teori, vilken utgår från ett organisationsperspektiv och lyfter fram medarbetares autonomi som en förutsättning för en hållbar och effektiv arbetsorganisation.

Integrerad Autonomi

I bakgrunden till denna studie beskrevs hur övergången till det postindustriella arbetssystemet ger upphov till en ny syn på ledarskap där toppstyrning byts mot decentralisering och delaktighet och där en ny ledaruppgift växer fram: att skapa förutsättningar för att medarbetarna ska kunna agera självständigt under ansvar i samspel med varandra (Backström et al., 2013). Detta står i kontrast mot såväl den administrativa uppgiften som den utvecklande uppgiften eftersom det fokuserar mer på medarbetarna än på ledaren men ska för den skull inte ses som ett förringande av ledarskapet eftersom det fortfarande innebär ett sätt för ledaren att influera till bättre arbetsinsatser. För den som vill analysera modernt ledarskap finns det anledning att ta hjälp av teori från det närbesläktade forskningsfältet arbetsorganisation, dvs. hur arbete och arbetsprocesser organiseras, då de industriella och det postindustriella arbetssystemen har olika förhållningssätt till detta.

Arbetsorganisation handlar, enligt Blomé, 2010 om ”...den enskilde medarbetarens arbetsuppgifter och kompetens, hur medarbetarna samspelar med andra, vilka tekniska och andra hjälpmedel som utnyttjas, hur målen för arbetet formuleras, hur arbetet styrs och följs upp samt vilka sociala normer och vilken kultur det finns i arbetsorganisationen” (s.1). Den svenska traditionen av partnersamarbete och maktindelning på arbetsmarknaden i kombination med decentralisering och empowerment på arbetsplatserna har gett upphov till medarbetarskap, en ledarstil där medarbetaren står i centrum (Backström et al., 2008). Hällstén & Tengblad (2006) menar att relationen mellan ledare och medarbetare i medarbetarskapet karaktäriseras av förtroende och öppenhet, gemenskap och samarbete, engagemang och meningsfullhet samt ansvarstagande och initiativförmåga. Backström et al. (2008) betonar vikten av att förstå dualiteten mellan den anställdes autonomi och integrering i relation till överordnade personer och strukturer. Integrering innebär här att medarbetaren samordnar sitt handlande med organisationen medan autonomi handlar om att fatta självständiga beslut baserat på egna analyser. Detta är inte alldeles enkelt att kombinera eftersom tillåtande av stor autonomi riskerar att falla in i laissez faire-ledarskap där medarbetaren bara tar hänsyn till lokal kunskap vilket riskerar att leda till bristande samordning, medan alltför stor integrering riskerar att leda till toppstyrning och passiva medarbetare. Medarbetarskapet innebär dock just att de anställda kan fatta självständiga beslut som går i linje med verksamhetens övergripande inriktning och den tredje ledaruppgiften (Backström et al., 2013) innebär att stimulera denna process. Backström et al. (2008) menar att det alternativa tänkandet om ledarskap, såväl i Sverige som internationellt, handlar om relationen mellan ledare och följare och att svenskt ledarskap karaktäriseras av integrerad autonomi där medarbetarna har stort handlingsutrymme att ta initiativ och självständiga beslut samtidigt som de har internaliserat gruppens normer på ett sådant sätt att deras handlande kan förväntas gå i linje med organisationens mål.

Integrerad autonomi som teori om ledarskap beskriver i grunden en specifik typ av relation mellan chef och medarbetare i fråga om medarbetarinflytande. För att illustrera hur integrerad autonomi skiljer sig från andra ledar-följar-relationer konstruerar Backström et al. (2008:23), med inspiration av Flamholtz (1986), en skala med sju ledarstilar med olika grad av delaktighet i beslutsfattandet: 1) Enväldig – ledaren bestämmer enväldigt utan hänsyn till de underlydande;

2) välvilligt enväldig – ledaren bestämmer enväldigt med bl.a. de underlydande i åtanke; 3) konsultativ – de underlydandes uppfattningar efterfrågas innan ett enväldigt beslut fattas; 4) participativ – de underlydande deltar i beslutsprocessen innan ett enväldigt beslut fattas; 5) konsensus – beslutet fattas då ledare och underlydande är överens, dvs. urtypen av demokratiskt ledarskap; 6) integrerad autonomi – de underlydande är integrerade i verksamheten men fattar självständiga beslut för verksamhetens bästa; 7) laissez faire – underlydande fattar beslut från sin lokala förståelse med risk för beslut som inte stämmer med organisationens målsättning.

Ledarskap som verkar för medarbetare med integrerad autonomi innebär att ledaren först fokuserar på att integrera medarbetaren och sedan tillåter henne att fatta självständiga beslut. Exempel på mekanismer för integrering är, enligt Backström et al. (2008) stark företagskultur, återkommande feedback, tydliga visioner och mål, och tekniska stödsystem (ibid). Medarbetare med integrerad autonomi har samma möjlighet till flexibilitet som under laissez faire-ledarskap men samtidigt en gemensam bild som formas genom dialog. Därför hamnar denna ledarstil mellan konsensus och laissez faire. För att visa på det unika med integrerad autonomi analyserar Backström et al. (2013) de sju ledarstilarna med hjälp av ett ramverk bestående av två dimensioner: 1) autonomi-integrering och 2) tänkande-handling. Detta ger upphov till fyra olika kombinationer som var och en innebär ett specifikt förhållningssätt i ledarskapet: *integrering av handling*, *integrering av tänkande*, *autonomi i tänkande* och *autonomi i handling*. Det visar sig att endast integrerad autonomi lyckas med att kombinera alla dessa förhållningssätt. De olika komponenterna i integrerad autonomi kommer här att beskrivas med hjälp av olika tidigare nämnda teorier om ledarskap och motivation.

Alla organisationer och arbetsgrupper strävar på något sätt efter att samordna de inblandades handlingar så att de kan komma till nytta för att uppnå organisationens mål, dvs. *integrering av handling*. Urtypen av ledaruppgift är därför just att få folk att arbeta, dvs. integrera sitt handlande i organisationen. Detta ser vi i samtliga av Flamholtz (1986) ledarstilar utom laissez faire-ledarskapet som helt abdikerat från sin samordnande funktion. Chefer i det toppstyrda industriella arbetssystemet med en människosyn enligt teori X (McGregor, 1960) koncentrerade sitt ledarskap just på integrering av handling och använde sig av ledningsstrategier baserade på kontrollerad motivation (Gagné & Deci, 2005) och sin positionsmakt (Elias, 2008). I organisationer där medarbetarnas eller medlemmarnas prestation och effektivitet blir alltmer beroende av att de känner autonom motivation tycks order och instruktioner som ledarstil inte längre vara en framkomlig väg.

Backström et al. (2008) menar att integrerad autonomi är ett resultat av alternativa former av chefers ledarskap i Sverige särskilt inom nya framväxande organisationsformer. Detta sker genom *integrering av tänkande* dvs. att påverka medarbetarnas tänkande i en viss riktning snarare än genom traditionella instruktioner och regler som styr deras handlande. Den samhällsutveckling som tidigare beskrivits gör det allt svårare för ledare att få medarbetarna att underordna sig och lyda order (för integrering av handling) utan att få goda argument för varför arbetsuppgifterna är viktiga. Söderström (2002) menar att ledaren i dagens organisationer får en pedagogisk uppgift att förklara organisationens vision och få medarbetarna att integrera denna för att de ska gå in i arbetet med större engagemang. Sett ur ett motivationsperspektiv innebär integrering av tänkande att medarbetarnas handlande karaktäriseras av en högre grad av frivillighet och en mer autonom motivation med fördelar såsom större uthållighet, kreativitet,

lärande, välmående etc. (t.ex. Söderfjäll, 2012; Gagné & Deci, 2005). Ett exempel på ledarskap genom integrering av tanke är det transformativa ledarskapet vilket får följarna att göra mer än vad som förväntas av dem genom att förmedla attraktiva, övertygande visioner och få dem att förverkliga sin fulla potential till nytta både för organisationen och för dem själva. Enligt Northouse (2010) fungerar transformativt ledarskap eftersom det knyter medarbetarna till organisationens identitet. I Flamholtz (1986) system är det enbart den enväldiga ledaren som inte alls använder sig av integrering av tänkande i sitt ledarskap den konsultativa och participativa ledaren samt konsensusledaren gör detta genom dialog kring mål och medel med olika hög grad av delaktighet för medarbetarna (Backström et al., 2013).

Backström et al. (2008) pekar på risken att de metoder ledare använder för att få medarbetarna att underkasta sig ett gemensamt sätt att se världen kan vara odemokratiska och karaktäriseras av manipulation vilket innebär en indirekt toppstyrning. I dagens demokratiska samhälle tycks det som en självklarhet att medarbetarna ska ha kunna tänka fritt och att ledaren inte ska använda sig av metoder för manipulation och tankestyrning för handlingsamordning. En viktig komponent i modernt ledarskap är därmed *autonomi i tänkande* (Backström et al., 2013). De karismatiska ledare som karaktäriserar transformativt ledarskap entusiasmerar, höjer motivation och handlingskraft men skapar beroende, osjälvständiga efterföljare och brist på korrigerande feedback från de förförda följarna (Svenningsson & Alvesson, 2010). Alla Flamholtz (1986) ledarstilar utom den enväldiga bygger på att ledaren efterfrågar information, omdömen och analyser från andra innan beslut fattas. I den konsultativa stilen rådfrågar ledaren medarbetaren innan beslut fattas, i den participativa stilen har parterna en dialog varefter ledaren fattar beslutet och i konsensusstilen fattar ledare och medarbetare beslutet tillsammans (Backström et al., 2008). Detta kan förklaras med att medarbetarnas autonoma motivation stärks när de är mer delaktiga i men även med att ledaren själv ofta inte har samma information som de som arbetar på det operativa planet (Söderström, 2002). För att den input som medarbetarna kommer med ska vara av värde krävs dock att de tillåts tänka fritt och inte utsätts för manipulation och tankestyrning. Att etablera en relation präglad av autonomi i tänkande är alltså en central ledaruppgift (Backström, 2013).

Att medarbetare får möjlighet att agera autonomt, dvs. *autonomi i handling* är fördelaktigt för organisationen både för att det leder till ökad flexibilitet och effektivitet i en föränderlig omvärld (Backström et al. 2013; Söderström, 1991) men även eftersom det bidrar till att stärka autonom motivation (Söderfjäll, 2012; Gagné & Deci, 2005). *Autonomi i handling* är det som särskiljer integrerad autonomi från andra ledarstilar. Även om konsensusledarstilen innebär att medarbetaren deltar i beslutsfattandet krävs det fortfarande att varje beslut fattas tillsammans med chefen. *Autonomi i handling* innebär att medarbetaren faktiskt fattar egna beslut utan att överhuvudtaget behöva fråga en överordnad. Att stimulera autonomt handlande kräver stort förtroende mellan ledare och följare och sammanhänger med empowerment-begreppet, dvs. processen där följare går från att vara i beroendeställning till att bli autonoma, fatta egna beslut och ta ansvar. Från ledningens synvinkel kan empowerment sägas innebära att lämna över en del av makten till följarna. Pastor (1996) menar dock att det inte bara handlar om delegering utan en ömsesidig, dynamisk relation mellan ledare och grupp. Författaren beskriver en process i fem steg där ledaren överlämnar alltmer av ansvaret och handlingsutrymmet till medarbetarna: 1) Ledaren fattar beslut; 2) Ledaren ber om förslag och fattar beslut; 3) Ledaren och gruppen

diskuterar varpå ledaren fattar beslut; 4) Ledaren och gruppen fattar tillsammans beslut; 5) Ledaren delegerar beslutsfattande till gruppen. Dessa fem steg uppvisar likheter med Backströms et al., (2008) skala över ledarstilar i fråga om medarbetarens grad av delaktighet där steg 1 kan kopplas till enväldig ledarstil, steg 2 till konsultativ, steg 3 till participativ, steg 4 till konsensus och steg 5 till integrerad autonomi (se tabell 1 nedan).

Tabell 1. Backströms et al. (2008) ledarstilar i relation till Pastors (1996) fem steg i empowermentprocessen

Ledarstil	Enväldig	Konsultativ	Participativ	Konsensus	Integrerad autonomi
Steg i empowerment-processen	1) Ledaren fattar beslut	2) Ledaren ber om förslag och fattar beslut	3) Ledaren och gruppen diskuterar varpå ledaren fattar beslut	4) Ledaren och gruppen fattar tillsammans beslut	5) Ledaren delegerar beslutsfattande till gruppen

Medarbetare i organisationer som lyckats med sitt empowermentarbete kan påverka utfallet av sitt arbete genom att autonomi tillåts i utförandet av arbetsuppgifterna och har en tilltro till sin egen förmåga och en upplevelse av att arbetet överensstämmer med de egna värderingarna (Appelbaum et al., 1999). Detta kan utifrån SDT förklaras med den process där yttre motivation successivt internaliseras och handlandet i allt högre grad överensstämmer med den egna självbilden (Gagné & Deci, 2005). Med tanke på den tonvikt som svensk forskning om ideella organisationer (Lindberg, 1999; Jonsson, 1995) lägger på delaktighet och inflytande för medlemmarnas motivation torde autonomi i handling genom empowerment kunna vara ett viktigt redskap i det ideella ledarskapet.

Med utgångspunkt i föregående resonemang görs antagandet att integrerat autonoma medarbetare är en framgångsfaktor i ideell verksamhet såväl som i det postindustriella arbetslivet. För att beskriva graden av integrering respektive autonomi i arbete används enkäten *Tillhörighet och självständighet* – relationen till arbetet från forskningsprojektet Regisserad kompetensutveckling (Backström et al., 2011, 2013; Wilhelmson, 2014). Enkäten är uppdelad i två delar där en första undersöker olika aspekter av medarbetarens relation till verksamheten som helhet och dess mål och således mäter graden av integrering medan den andra undersöker medarbetarens självständighet i arbetet vilket syftar till att mäta graden av autonomi. Nedan beskrivs vad som karaktäriserar integrerade respektive autonoma medarbetare, enligt enkäten. Medarbetarens relation till verksamheten som helhet och graden av integrering kan mätas i faktorer kopplade till förståelse för målen och delaktighet i målsättningsarbetet, givande och emottagande av feedback i förhållande till arbete och mål, samarbete och kommunikation kring arbetsuppgifter, gemenskap i tankesätt och värderingar samt lojalitet till organisation, arbetskamrater och chef. Medarbetarens självständighet i arbetet och graden av autonomi kan mätas i faktorer kopplade till möjligheter och förmåga att styra sitt arbetssätt, att fatta självständiga beslut, utveckla arbetet, ta initiativ, frångå planer, förändra ramar och nätverka självständigt (Wilhelmson, 2014).

När det gäller arbetets mål är en integrerad medarbetare förtrogen med organisationens mål och arbetar aktivt för att dessa ska uppfyllas. Arbetsgruppen lägger ned mycket tid på att alla ska förstå målen för det egna arbetet och medarbetarna diskuterar dessa med varandra och med den närmaste chefen. Dessutom deltar varje medarbetare aktivt i arbetet med att formulera målen för sitt arbete. För att säkra att arbetet verkligen uppfyller målen ger integrerade medarbetare sina arbetskamrater återkoppling såväl när de gör ett bra eller dåligt arbete i förhållande till dessa och får därigenom också den återkoppling de behöver för att kunna utvecklas. De efterfrågar och tar även till sig återkoppling från chef och kunder eller brukare. Vidare delar integrerade medarbetare på arbetsuppgifter som de arbetar med tillsammans och pratar eller kommunicerar på annat sätt för att de ska förstå arbetsuppgifterna lika. Genom att se vad arbetskamraterna arbetar med och hur de gör samt dela kunskap kan gruppen samarbeta kring lösande av problem i arbetet. För att främja samarbetet och minska risken för missförstånd utvecklar integrerade medarbetare likartade sätt att tänka och likartade värderingar i sådant som rör arbetet. Slutligen känner integrerade medarbetare lojalitet med arbetsgivare, arbetsgrupp och sin chef vilket bidrar till engagemang i arbetet. Autonoma medarbetare väljer tillsammans med sina arbetskamrater vilka arbetsuppgifter de ska utföra, de bestämmer själva hur arbetet ska utföras och fattar de flesta beslut som behöver tas i utförandet av arbetet utan att först fråga chefen. Vidare bidrar autonoma medarbetare tillsammans till att utveckla arbetssätt samt skapa nya arbetsuppgifter och rutiner och kan, om det behövs, förändra ramar och förutsättningar i arbetet. Om det anser det nödvändigt för arbetets mål kan de arbeta på annat sätt eller med andra saker än det som chef eller ledning tänkt från början och de tar ofta självständig kontakt med personer som de tror kan vara till nytta i arbetet (Wilhelmson, 2014).

Utgångspunkten i IA är att ledaren först fokuserar på att integrera medarbetarnas tänkande med organisationens mål och normer och sedan ger dem autonomi i handling, dvs. att fatta självständiga beslut (Backström et al., 2008). Det som inom IA betecknas som autonomi tycks dock vara en central del av den integreringsprocess som SDT beskriver och inte enbart en möjlighet som uppkommer i slutet av denna process. Integreringen av medarbetarnas tänkande tycks nämligen snarlik SDT's internalisering av de upplevda orsakerna till det egna handlandet varigenom individen går från att låta sitt handlande regleras av yttre faktorer (extrinsic motivation) till att gradvis bli mer integrerat och drivet av en inifrån kommande motivation. Enligt SDT är denna internaliseringsprocess beroende av att behoven av kompetens, samhörighet och framför allt autonomi är tillfredsställda vilket, enligt teorin, är ledarskapets främsta uppgift. Tillfredsställande av de tre behoven leder, enligt SDT, till internalisering av yttre motivation, dvs. att medarbetarna börjar känna att arbetet och dess mål blir alltmer kopplat till den egna identiteten och att motivationen att göra ett bra jobb kommer inifrån med en känsla av frivillighet. Just denna känsla är starkt kopplad till tillfredsställandet av autonomibehovet. Utifrån detta resonemang kan ledaren alltså inte vänta med att tillåta autonomi i handling tills dess att integreringen är fullbordad utan måste, redan i ett tidigt stadium ge medarbetaren autonomi såväl i tänkande som i handling.

Begreppsliga operationaliseringar

De två teorier som beskrivits ovan kompletterar varandra då den första förklarar hur ledarskapet kan skapa förutsättningar för att följarna ska motivera sig själva medan den andra visar hur en effektiv och flexibel arbetsorganisation kan uppstå genom att ledarskapet verkar för följare som agerar självständigt men ändå i linje med de gemensamma strävandena. Användandet av de två ansatserna bidrar även till djupare förståelse för respektive teori. Autonomibegreppet, dvs. den gemensamma nämnaren för båda teorierna handlar i båda fallen om att tänka och agera självständigt. Skillnaden ligger i vilka konsekvenser man ser att denna självständighet får. I SDT som är en individualpsykologisk teori ses den upplevda autonomin som något som stärker individens inifrån kommande motivation. IA som har ett organisationsperspektiv ser istället medarbetarnas autonomi som en framgångsfaktor för organisationer i det föränderliga, postindustriella arbetslivet. Tillsammans ger SDT och IA redskap för att analysera det ledarskap som växer fram i det ideella arbetet. För att kunna tillämpa teoriernas begrepp på det empiriska material som ligger till grund för analysen görs här ett antal operationaliseringar som visar på indikatorer på förekomsten av de fenomen som respektive begrepp beskriver.

Integrerat autonoma medlemmar

Aktiva medlemmar med integrerad autonomi kan antas vara ett ideal för ledarskapet eftersom dessa agerar självständigt samtidigt som de känner tillhörighet till föreningen och därigenom arbetar i linje med de gemensamt formulerade målen och arbetssätten. För att förstå vad integrering och autonomi kan innebära i det ideella ledarskapet operationaliseras här teorins begrepp på följande sätt: 1) Integrering av handling innebär att medlemmens ideella arbetskraft tas i anspråk i arbetet för att uppnå föreningens mål, dvs. att medlemmen är aktiv och på ett eller annat sätt deltar i kretsarbetet eller i någon arbetsgrupp; 2) Integrering av tänkande innebär att medlemmen förstår samt känner delaktighet och engagemang i föreningens mål och arbetssätt, dvs inte enbart utför de arbetsuppgifter de blir tilldelade utan även förstår meningen med dessa och tycker att de är viktiga; 3) Autonomi i tänkande innebär att medlemmen tillåts göra självständiga analyser av de situationer som uppstår inom ramen för det ideella arbetet, även analyser som inte går i linje med de planer ledarskapet utarbetat; 4) Autonomi i handling innebär att medlemmen ges handlingsutrymme att agera utifrån sina egna analyser, fatta självständiga beslut och utveckla arbetssätten. Dessa resonemang åskådliggörs i tabell 2 nedan.

Tabell 2. Operationaliseringar av integrering och autonomi i tänkande och handling hos medlemmar

	Integrering	Autonomi
Tänkande	Integrering av tänkande innebär att medlemmen förstår samt känner delaktighet och engagemang i föreningens mål och arbetssätt	Autonomi i tänkande innebär att medlemmen tillåts göra självständiga analyser av de situationer som uppstår inom ramen för det ideella arbetet
Handling	Integrering av handling innebär att medlemmens ideella arbetskraft tas i anspråk i arbetet för att uppnå föreningens mål	Autonomi i handling innebär att medlemmen ges handlingsutrymme att agera utifrån sina egna analyser, fatta självständiga beslut och utveckla arbetssätten

Backström et al.'s (2011; 2013) beskrivning av integrerade och autonoma medarbetare på moderna svenska arbetsplatser ligger till grund för studiens analys av det ideella ledarskapets förutsättningar att etablera en relation mellan medlem och organisation präglad av integrerad autonomi. För att kunna hitta indikatorer på strävanden åt detta håll i det empiriska materialet görs här en operationalisering. Eftersom enkäten är utformad för att studera arbetslivet används termer som medarbetare, kollegor och chef. Utgångspunkten i operationalisering är att identifiera de medlemsbeteenden som pekar på integrering respektive autonomi för att sedan kunna identifiera huruvida och i så fall hur det ideella ledarskapet verkar för att medlemmarna ska omfatta dessa beteenden.

Ideellt ledarskap som verkar för ökad integrering strävar efter att medlemmarna: *förstår målen och är delaktiga i att sätta dem; ger och tar emot feedback kopplat till arbete och mål; samarbetar och kommunicerar kring arbetsuppgifter; har gemensamma tankesätt och värderingar i förhållande till arbetet; känner lojalitet mot organisation, styrelse och arbetsgrupp.* Ideellt ledarskap som verkar för autonomi verkar för att medlemmarna: *väljer vilka arbetsuppgifter som behöver göras; fattar självständiga beslut; bidrar till att utveckla nya arbetssätt och rutiner samt förändrar ramar och förutsättningar för arbetet; om det behövs arbetar på annat sätt eller med andra saker än det som ledarskapet från början planerat; tar självständig kontakt med personer som kan vara till nytta i arbetet.* Dessa mål för ideellt ledarskap som söker stödja medlemmar till integrerad autonomi åskådliggörs i tabell 3 nedan.

Tabell 3. Av ledarskapet eftersträvade kännetecken på integrerade och autonoma medlemmar

	Integrering	Autonomi
Ledarskap som strävar efter integrerad autonomi verkar för att medlemmarna...	...förstår målen och är delaktiga i att sätta dem ...ger och tar emot feedback kopplat till arbete och mål ...samarbetar och kommunicerar kring arbetsuppgifter ...har gemensamma tankesätt och värderingar i förhållande till arbetet ...känner lojalitet mot organisation, styrelse och arbetsgrupp	...väljer vilka arbetsuppgifter som behöver göras ...fattar självständiga beslut ...bidrar till att utveckla nya arbetssätt och rutiner samt att förändra ramar och förutsättningar för arbetet ...om det behövs arbetar på annat sätt eller med andra saker än de som ledarskapet från början planerat ...tar självständig kontakt med personer som kan vara till nytta i arbetet

Ledarskapstekniker för ideell motivation

För att behoven av kompetens, samhörighet och autonomi ska kunna tillfredsställas i en arbetsplatsmiljö och därigenom leda till att medarbetarna känner en hållbar motivation krävs, enligt Söderfjäll (2012) ett behovsanpassat ledarskap. Den ledare som frågar sig hur denne ska motivera andra människor hamnar lätt i strategier kopplade till piska, morot och kontroll med de negativa effekter som beskrivits tidigare. Det blir därför mer meningsfullt att ledaren istället frågar hur denne kan skapa förutsättningar och förhållanden där människor kan motivera sig själva. Svaret på den senare frågan är som framgått av denna text just att skapa en miljö där människornas behov av kompetens, samhörighet och autonomi kan tillfredsställas.

Behovsanpassat ledarskap som modell utgör en konkret tillämpning av SDT och ligger i denna studie till grund för den operationalisering som gör det möjligt att visa på en koppling mellan teoretiska begrepp och operativa indikatorer i det empiriska materialet. Med utgångspunkt i Stone et al. (2008) föreslås här en allmän ram för hur de olika behoven tillfredsställs i det ideella arbetet. Kompetensbehovet tillfredsställs när medlemmen tror på sin egen förmåga att bidra till arbetet för att uppnå föreningens mål, samhörighetsbehovet tillfredsställs när medlemmen upplever sig ha tillfredsställande och stödjande relationer i arbetsgruppen och autonomibehovet tillfredsställs när medlemmen upplever sig kunna göra egna, fria val och styra sitt arbetssätt med utgångspunkt i sitt personliga engagemang. Detta åskådliggörs i tabell 4.

Tabell 4. Tillfredsställande av behoven av kompetens, samhörighet och autonomi i det ideella arbetet

	Kompetensbehovet	Samhörighetsbehovet	Autonomibehovet
Tillfredsställs genom att medlemmen...	...tror på sin egen förmåga att bidra till arbetet för att uppnå föreningens mål	... upplever sig ha tillfredsställande och stödjande relationer i arbetsgruppen	...upplever sig kunna göra egna, fria val och styra sitt arbetssätt med utgångspunkt i sitt personliga engagemang

Nedan refereras Söderfjälls (2012) redogörelse för kompetensfrämjande, samhörighetsfrämjande och autonomifrämjande ledarskap vilket utmynnar i identifierande av ett antal ledarskapstekniker som i studiens analys används som indikatorer på behovsanpassat ledarskap i det ideella arbetet. För att bidra till att tillfredsställa individens kompetensbehov bör ledaren, enligt Söderfjäll (2012), stimulera jag-kan-upplevelsen, alltså känslan av faktisk kompetens, dvs. det vi tror oss kunna för tillfället samt potentiell kompetens, dvs. det vi tror att vi kan lära oss. Att känna att man lyckas med saker man företar sig är viktigt för att få energi till beteenden och känna motivation. De ledarskapstekniker som identifieras är *tydliga ramar och mål* eftersom en osäkerhet på vad som förväntas av en hotar kompetensbehovet; *utnyttjande av starka sidor* då upplevelsen av kompetens sammanhänger med att få göra sådant man är bra på; *höga förväntningar* då omvärldens förväntningar har karaktären av självuppfyllande profetior; *tillgång till resurser och material* eftersom framgång bygger på att man får goda förutsättningar att lyckas; *fokus på lärande och utveckling* till skillnad från statiskt talang-tänk då känslan av potentiell kompetens kan leda till faktisk sådan; *positiv feedback* eftersom uppmuntran är det lättaste sättet att få andra att känna sig kompetenta.

Vi vill alla känna gemenskap, ha band till andra människor, bli sedda och upprätthålla meningsfulla relationer. Socialt utanförskap är för de flesta en hemsk känsla. Baumeister & Leary (1995) menar att äkta samhörighet bygger på fyra karaktärsdrag: 1) regelbunden interaktion, 2) känsla av stabilitet och kontinuitet, 3) ömsesidigt stöd och omtanke samt 4) avsaknad av kroniska konflikter. För att en relation ska bidra till att tillfredsställa samhörighetsbehovet måste personerna ifråga träffas regelbundet och känna att de kommer att fortsätta göra det på längre sikt. Relationen måste även vara symmetrisk och jämlik såtillvida att båda parter får och ger ungefär lika mycket och får inte präglas av långvariga konflikter som parterna misslyckas med att hantera konstruktivt. För att känna sig motiverad i sitt arbete krävs, enligt Söderfjäll (2012) att man känner sig omtyckt, sedd och uppskattad. De ledarskapstekniker för tillfredsställande av samhörighetsbehovet som denna operationalisering utmynnar i är: *varmt och respektfullt bemötande* då känslan av att vara omtyckt stärker motivationen; *aktivt lyssnande* eftersom känslan av att någon lyssnar på en är första steget i att känna sig inkluderad; *bekräftande av andras perspektiv* då det också är viktigt att få gehör för det man har att säga; *emotionellt stöd* för att klara att hantera sina känslor i situationer där arbetsbelastningen är hård; *klargörande av roller* eftersom en osäkerhet på vem som har ansvar för vad lätt leder till onödiga konflikter och missförstånd; *stärkande av den gemensamma identiteten* då människor som känner att de har mycket gemensamt blir mer motiverade att arbeta tillsammans.

Enligt Söderfjäll (2012) är tillfredsställelsen av kompetens- och samhörighetsbehov nödvändigt för att individer ska känna någon motivation överhuvudtaget. Uppmuntran, bekräftelse och upprätthållande av vi-känsla är också viktiga motiverande faktorer. Risken med att bara betona dessa är dock att medarbetarna utvecklar en kontrollerad motivationsläggning vilket medför sämre uthållighet, problemlösningsförmåga och ansvarskänsla. Det finns dock ett antal förhållningssätt som ledaren kan använda för att bidra till tillfredsställelsen av medarbetarnas autonomibehov och därigenom hjälpa dem att utveckla autonom motivation. De ledarskapstekniker för tillfredsställelse av autonomibehovet som kommer att användas i analysen av det ideella ledarskapet är: *Uppmuntrande av initiativ* eftersom medlemmar som känner att deras idéer får gehör blir mer benägna ta ansvar och jobba hårt; *valmöjligheter i arbetet* då känslan av att känna sig styrd gör att många tappar lusten; *tydliggörande av arbetets syfte* eftersom det är lättare att utveckla en inre drivkraft om man förstår varför arbetet är viktigt; *välkomnande av kritiska synpunkter* då möjligheten att kritisera ledaren skapar ett kreativt klimat där medlemmarna vågar och har lust att ta initiativ; *icke-kontrollerande kommunikation*, dvs. att inte ge villkorslösa order i stil med du måste eller du ska utan i stället komma med förslag som går att säga ja eller nej till samt förklara varför det är viktigt att önskemålet tillgodoses; *undvikande av belöningar, bestraffning och jämförelser* då detta visserligen kan vara effektivt som motivationsstrategier men samtidigt riskerar att leda till utvecklandet av en kontrollerad motivationsläggning där medlemmen bara drivs av sökandet efter belöningar, undvikandet av bestraffningar eller att bräcka andra (Söderfjäll, 2012). I tabell 5 nedan åskådliggörs de ledarskapstekniker som syftar till att tillfredsställa medlemmarnas behov av kompetens, samhörighet och autonomi.

Tabell 5. Ledarskapstekniker för tillfredsställelse av medlemmarnas psykologiska behov

Kompetensbehovet	Samhörighetsbehovet	Autonomibehovet
Positiv feedback	Varmt och respektfullt bemötande	Uppmuntrande av initiativ
Utnyttjande av starka sidor	Aktivt lyssnande	Valmöjligheter i arbetet
Fokus på lärande och utveckling	Bekräftande av andras perspektiv	Tydliggörande av arbetets syfte
Tydliga ramar och mål	Emotionellt stöd	Välkomnande av kritiska synpunkter
Höga förväntningar	Klargörande av roller	Icke-kontrollerande kommunikation
Tillgång till resurser och material	Stärkande av den gemensamma identiteten	Undvikande av belöningar, bestraffning och jämförelser

Sammanfattning

Enligt Self-Determination Theory har människan tre psykologiska behov som måste vara tillfredsställda för att en hållbar motivation ska kunna utvecklas: behovet av kompetens, behovet av samhörighet och behovet av autonomi. Teorin hävdar att ledaren, istället för att försöka motivera medarbetarna genom piska och morot (kontrollerad motivation), kan bidra till att ovan nämnda behov tillfredsställs och därigenom skapa förutsättningar för medarbetarna att utveckla autonom motivation, dvs. att motivera sig själva att göra ett bra jobb (Stone et al., 2008). Denna teori erbjuder analysverktyg som kan bidra till förståelsen av de underliggande processerna i det ideella ledarskapet. Ett särdrag för svenskt ledarskap kan sägas vara att relationen mellan chef och medarbetare präglas av integrerad autonomi, dvs. att medarbetarna har stort handlingsutrymme att ta initiativ och fatta självständiga beslut samtidigt som de har internaliserat gruppens normer på ett sådant sätt att deras handlande kan förväntas gå i linje med organisationens mål. Av detta följer att chefen inte behöver kontrollera och detaljstyra utan kan istället delegera handlingsutrymme och dra nytta av medarbetarens lokala kunskap och analyser vilket leder till flexibilitet och effektivitet (Backström et al., 2013). Det ledarskap som, enligt teorin, fostrar integrerat autonoma medarbetare tycks tillfredsställa just de psykologiska behov som beskrivs i stycket ovan. Detta implicerar att även denna teori kan vara användbar för att förstå hur ideella ledare lyckas skapa förutsättningar för motivation hos sina medlemmar. Teorikapitlet utmynnade i de begreppsliga operationaliseringar som senare kommer att användas i analyskapitlet.

Syfte och forskningsfrågor

Utvecklingen från industrisamhälle till kunskapssamhälle kräver en ny syn på ledarskap och dess möjligheter att stimulera medarbetarnas motivation. De alltmer krävande och komplexa arbetsuppgifterna i dagens arbetssystem förutsätter uthållighet, flexibilitet, samarbete och problemlösningsförmåga, egenskaper som visat sig svåra att stimulera med piska/morot-strategier eftersom dessa, enligt forskning om mänsklig motivation (Deci et al., 1999; Söderfjäll, 2012) resulterar i passivitet, konkurrens och det minsta möjliga motståndets lag. Det ideella föreningslivet erbjuder en möjlighet att studera det ledarskap som utvecklas i en miljö där ledare har begränsade tillgång till såväl piskor som morötter och därför måste utveckla alternativa strategier för att skapa förutsättningar för motivation.

Syftet med detta arbete är att bidra med kunskap om förutsättningar och villkor för ledarskap i ideellt arbete. McGregor (1960) menar att det är ledarens människosyn som formar medarbetarnas attityder snarare än tvärtom. En djupare förståelse av ideella ledares perspektiv kan därför antas ge en vidare förståelse av förutsättningarna och villkoren för ideellt arbete i allmänhet.

De centrala forskningsfrågorna är:

1. Hur beskriver lokala styrelseledamöter i Naturskyddsföreningen utmaningar och strategier i det ideella ledarskapet?
2. Hur kan det ideella ledarskapet förstås med hjälp av teori om motivation och ledarskap samt tidigare forskning om ideellt arbete?
3. Hur kan en teoretisk analys av det ideella ledarskapet bidra till förståelsen av ledarskapets roll och möjligheter i det postindustriella arbetslivet som det definieras av Backström et al. (2011; 2013)?

Metod

Med utgångspunkt i uppsatsens syfte insamlades, analyserades och tolkades en mängd empiriska data. För att säkerställa att rätt data samlas in och tolkas på rätt sätt krävs en vetenskaplig metod. Denna studie kan beskrivas som en fallstudie med kvalitativ metod och abduktiv ansats där data har samlats in genom ostrukturerade intervjuer och analyserats i flera steg. Metodkapitlet redovisar hur studien gått till för att läsaren ska ha en möjlighet att avgöra i vilken mån resultaten kan antas vara trovärdiga, och tar upp följande områden: forskningsdesign, motivering och beskrivning av studieobjekt, tillvägagångssätt, metodologiska kvalitetsresonemang samt etiska överväganden.

Forskningsdesign

Bildligt kan en forskningsdesign ses som en plan eller en karta för hur arbetet ska bedrivas. ”I mycket grundläggande bemärkelse står en design eller utformning för en logisk sekvens som kopplar samman empiriska data med undersökningens initiala forskningsfrågor och i sista hand även med dess resultat” (Yin, 2007:39). Komponenter som ingår i en forskningsdesign är, enligt Yin (2007) undersökningens frågeställningar, dess hypotes och dess analysenheter, den logiska kopplingen mellan data och hypoteser samt kriterier för att tolka resultat.

Det finns en mängd olika möjliga forskningsstrategier som lämpar sig för olika sorts forskningsproblem och frågeställningar. De vanligaste inom samhällsvetenskapen är, enligt Yin (ibid) experiment, survey-undersökning (enkät), analys av källor (t.ex. böcker), historiska studier och fallstudie. Vilken strategi som är mest lämplig avgörs enligt författaren av vilken sorts frågor man söker svar på, vilken grad av kontroll över undersökningsobjektens beteenden forskaren har samt huruvida fokus ligger på aktuella eller historiska skeenden.

Eftersom denna studie syftar till att undersöka ett aktuellt skeende, dvs. det ideella ledarskapet i Naturskyddsföreningen faller historisk studie och analys av källor bort. En survey-undersökning ger bara svar på frågor som 'vilka?', 'vad?', 'var?', 'hur mycket?' och 'hur många?' och inte på 'hur?' eller 'varför?' och kan därför inte användas i detta sammanhang. Experiment kan användas för att besvara 'hur?'- och 'varför?'-frågorna men kräver att forskaren kan skapa en situation där olika variabler i processen som studeras, här det ideella ledarskapet, kan manipuleras, vilket bedömdes som omöjligt inom ramen för detta arbete. Fallstudien kan, enligt Yin (2007:27) anses fördelaktig när ”man ställer frågor om 'hur' eller 'varför' i samband med ett aktuellt

skeende, där forskaren har ringa eller ingen kontroll alls". Dessa betingelser bedömdes passa bäst in på denna studies syfte och frågeställningar.

Merriam (1994) menar att fallstudie lämpar sig som forskningsmetod när syftet är att få fördjupade insikter i komplicerade skeenden eller ny kunskap om förbisedda fenomen eftersom den till skillnad från statistisk analys medger närhet istället för distans till forskningsobjektet. Fallstudien är alltså en form av kvalitativ forskningsmetod med syfte att upptäcka snarare än att bevisa vilket ligger i linje med denna studies syfte. Den kvalitativa ansatsen går, enligt Kvale & Brinkmann (2009) ut på att karaktärisera och identifiera egenskaper hos ett fenomen. En utgångspunkt i denna studie är att vi kan få mest djupgående kunskaper om förutsättningarna för ideellt ledarskap genom att ta del av ideella ledares tankar och erfarenheter.

Enligt Yin (2007) finns sex möjliga datakällor för en fallstudie: dokument och personliga, informella anteckningar, arkivmaterial och mer formella skriftliga källor, intervjuer, direkt observation, deltagande observation och fysiska artefakter. Varje datakälla har sina starka och svaga sidor och de olika källorna lämpar sig olika bra för olika forskningsfrågor. I detta arbete används intervjuer för insamling av empiriska data eftersom detta bedömdes som det bästa sättet att få kunskap om ideella ledares egen syn på sin uppgift. Yin (ibid.) menar vidare att intervjumetodens styrkor är att den är målinriktad och fokuserar på fallstudiens frågor samt ger insikter om upplevda kausala tolkningar. Metodens svagheter är dock att man riskerar skevheter (bias) som beror på dåligt formulerade frågor, skevheter i responser, brister pga. minnesluckor samt risken för reflexivitet, dvs. att respondenten ger de svar som denne tror att intervjuaren vill ha. Forskningsintervjuer kan vara mer eller mindre strukturerade och de styrkor och svagheter som presenterats ovan förstärks ju lägre grad av strukturering och standardisering som tillämpas. För att undvika att styra informanternas svar tillämpades en låg grad av strukturering och standardisering av intervjuerna i denna studie.

Forskningsdesign är alltså en slags plan som ger riktlinjer och avgränsningar för hur arbetet ska fortgå. Yin (2007) menar dock att en fallstudie, till skillnad från andra forskningsmetoders design, kan förändras och modifieras av ny information och nya upptäckter under datainsamlingen. Detta för in diskussionen på temat abduktion. Enligt Alvesson & Skoldberg (2008) kan en studie göras med hjälp av ett deduktivt, hypotesprövande förhållningssätt eller en induktiv utforskande ansats där en helt ny teori grundas i insamlade data. Mellan dessa motpoler finns även abduktion där forskaren växlar mellan deduktion och induktion vilket ger en större flexibilitet och möjlighet att använda gamla teorier som inspiration för att se nya mönster utan att begränsas av dem i sin syn på materialet. I ett abduktivt tillvägagångssätt så startar man med en fråga och söker sig sedan fram, lär medan man gör, av teori och empiri, där det ena ger det andra och frågan successivt får ett alltmer välgrundat svar. Denna studies forskningsdesign är abduktiv så tillvida att teoretiska analysverktyg valdes ut och tillämpades först efter den första datainsamlingen och den första databearbetningen.

Studiens första frågeställning dvs. "Hur beskriver lokala styrelseledamöter i Naturskyddsföreningen utmaningar och strategier i det ideella ledarskapet?" implicerade ett induktivt och förutsättningslöst förhållningssätt för att inte begränsa tolkningarna till en viss teoretisk begreppsapparat och därmed riskera att missa viktiga aspekter av verkligheten. Studiens andra frågeställning dvs. "Hur kan det ideella ledarskapet förstås med hjälp av teori om

motivation och ledarskap samt tidigare forskning om ideellt arbete?”, uppkom under bearbetningen av det empiriska materialet där användandet av de nämnda teorierna visade sig vara fruktbara för undersökningens syfte. Detta beskrivs närmare nedan under redogörelsen för studiens genomförande.

En kvalitativ fallstudie med ostrukturerade intervjuer och abduktiv ansats bedömdes som mest lämplig för att utveckla ökad förståelse för villkoren för det ideella ledarskapet. En fallstudie kräver förstås ett eller flera fall som kan ge kunskaper på det område studien syftar till att undersöka. Metodologer på området (Yin, 2007; Merriam, 1994) skiljer mellan enfallstudier och flerfallstudier där den senare kategorin innebär att man replikerar den första studien på andra likande fall vilket möjliggör jämförelser och ger större tillförlitlighet åt resultaten.

Studieobjekt: Naturskyddsföreningen

En fallstudie kräver alltså ett fall som kan ge möjlighet att studera det fenomen studien syftar till att skapa kunskap om, i denna studie alltså ett sammanhang där ideellt ledarskap bedrivs. I Sverige finns många ideella organisationer med lokal verksamhet som engagerar ideellt aktiva under ledning av ideella styrelser, vilka brottas med problem kopplat till medlems- och engagemangsfrågor som i förlängningen är kopplade till organisationens överlevnad. Valet föll på Naturskyddsföreningen dels eftersom den uppfyller dessa kriterier och dels pga. tillgänglighet genom personliga kontakter. Här följer en kort beskrivning av Naturskyddsföreningen och dess verksamhet:

Naturskyddsföreningen är Sveriges största miljöorganisation med ca 200 000 medlemmar. Föreningen arbetar för att skydda och bevara naturen i Sverige och internationellt utifrån strategierna att stärka människors naturskänsla, att påverka politiker att arbeta för hårdare lagstiftning samt att verka för grön konsumtion. Riksföreningen och rikskansliet leder arbetet med en stab av anställda experter som uttalar sig politiskt, skriver rapporter, driver kampanjer och organiserar samarbeten med andra organisationer och företag.

Organisationens framgång bygger dock till stor del på tusentals lokalt aktiv som på olika sätt engagerar sig ideellt i föreningens frågor. Denna ideella verksamhet är organiserad i så kallade kretsar – kommunbaserade lokalföreningar med hög grad av självbestämmande. Kretsarna ägnar sig åt allt ifrån naturvårdsarbete såsom inventering och ängsslåtter till politisk påverkan och opinionsbildning genom remissvar och debattartiklar. En annan central del av den lokala verksamheten är att anordna folkbildningsaktiviteter som exkursioner, filmvisningar och föreläsningar för att öka naturintresset hos allmänhet och medlemmar. Kretsarna samordnas regionalt av Länsförbunden som har till syfte att stödja kretsarna i deras arbete, t.ex. genom utbildning och samordning i frågor som går över kretsgränserna.

Sedan mitten av 90-talet har engagemanget i föreningens folkrörelse dalat och röster inom organisationen har uttryckt en oro för att många av kretsarna ska dö ut på grund av brist på

aktiva medlemmar, något som i längden skulle hota även riksföreningens legitimitet. De lokala styrelserna har försökt bemöta detta problem, med varierande resultat, ofta genom att bli mer utåtriktade och försöka rekrytera yngre aktiva. Riksföreningen har tillsatt resurser, kartlagt förnyrnings- och engagemangsproblemet, ett arbete som resulterade i införandet av en föreningsavdelning med syfte att stödja kretsarna, underlätta deras arbete och därigenom stärka folkrörelsen. 2011 tog föreningen fram nya verksamhetsriktlinjer där folklig mobilisering och en levande folkrörelse ingick som centrala element. Föreningsavdelningen har startat ett antal föreningsutvecklingsinitiativ såsom den webbaserade internkommunikationsplattformen Naturkontakt, verksamhetsstyrningsprogrammet Starkare länsförbund, ett ideellt traineeprogram för att få in yngre människor i föreningens verksamhet, ett ledarskapsprogram för ideella förtroendevalda samt regionala, öppna ledarskapsträffar med föreläsningar, workshops och diskussioner.

Tillvägagångssätt

Om forskningsdesignen är den plan som, på förhand, läggs upp för att garantera en vetenskaplig metod innebär tillvägagångssättet hur planen sätts i verket. För att besvara den första forskningsfrågan utvaldes av praktiska skäl ett begränsat geografiskt område och de kretsar (lokalföreningar) som är verksamma där. Valet föll på detta område genom tillgänglighet pga. personliga kontakter men området bedömdes också representativt för föreningen som helhet när det gäller medlemmarnas ålder samt kretsarnas geografiska fördelning mellan tätort/landsbygd.

Urval av informanter

Enligt Merriam (1994) är det i fallstudier brukligt att använda ett så kallat målinriktat eller kriterierelaterat urval. I denna studie användes ett nätverksurval vilket i praktiken innebar att informanterna valdes ut baserat på vilka personer inom de berörda kretsarna som var intresserade av att diskutera ledarskaps- och engagemangsfrågor. Urvalet gjordes i samband med ledarnas deltagande i ett av det aktuella länsförbundens arrangerat inspirationsmöte där ett 20-tal representanter från kretsarnas och länsförbundets styrelser närvarade. Syftet med mötet var bland annat att knyta kontakter, dela med sig av varandras erfarenheter och bidra till föreningsutvecklingen. Under mötet presenterades studiens syfte och en workshop genomfördes för att identifiera utmaningar och strategier i ledningsarbetet. Resultat från denna workshop kom att användas i studien genom att utgöra underlag till intervjuguiderna. Mötet bidrog även till att informanterna började tänka aktivt kring frågor kopplade till ledarskap vilket förberedde dem inför intervjuerna. Samtliga närvarande tillfrågades om de ville delta i intervjustudien varav de 12 som visade störst intresse valdes ut. Det hade sannolikt gått att övertala fler att delta men

bedömningen gjordes att frivilligheten var en viktig faktor för att få engagerade deltagare som inte kände sig pressade.

Informanterna utgjordes av sex män och sex kvinnor i åldersspannet 38-70 år, något som ganska väl överensstämmer med genomsnittet bland styrelseledamöter i föreningen. Samtliga informanter var aktiva i någon av kretsarnas eller länsförbundets styrelser och kan därigenom sägas ha ledningsansvar för det ideella arbetet i föreningen. Sex av dessa hade funktionen ordförande vilket är den person i styrelsen som har det största ledaransvaret och som ofta får handskas med frågor rörande ledarskap, motivation och engagemang. Bland de övriga fanns två sekreterare, två kassörer samt tre ledamöter. Med tanke på den demokratiska traditionen i den svenska folkrörelsen och det delade ledarskapet i dess styrelser bedömdes att även synpunkter från icke-ordförande torde vara viktiga. I tabell 6 sammanfattas kortfattat information om samtliga informanter.

Tabell 6. Förteckning över informanter med fiktiva namn, funktion och kön

Fiktivt namn	Funktion	Kön
Lennart	<i>Ordförande</i>	Man
Gudrun	<i>Ordförande</i>	kvinna
Åke	<i>Ordförande</i>	man
Sten	<i>Ordförande</i>	man
Lisa	<i>Ordförande</i>	kvinna
Stellan	<i>Ordförande</i>	Man
Eva	<i>Sekreterare</i>	kvinna
Erik	<i>Kassör</i>	Man
Berit	<i>Kassör</i>	Kvinna
Stina	<i>Ledamot</i>	Kvinna
Anita	<i>Ledamot</i>	Kvinna
Olof	<i>Ledamot</i>	Man

Genomförande av intervjuer

Intervjuerna genomfördes via telefon och var ca 30 minuter långa. Denna relativt korta tid ansågs tillräcklig eftersom intervjuerna förberetts och en relation mellan intervjuare och informanter etablerats under den workshop som beskrivits i stycket ovan (se sida 46). Informanterna befann sig i regel i sina hem eller på en ostörd plats som de själva valt. Varje intervju började med att informanten tillfrågades om det var något de tänkt på sedan mötet och den workshop som genomfördes där. Informanterna ombads därför resonera fritt kring

intentioner, utmaningar, stöd, hinder och strategier i styrelsearbetet samt därigenom också samordningen av kretsens och länsförbundets arbete. Upplägget med frågor om hinder och stöd i förhållande till en viss intention är inspirerat av Lewin's (1951) force field-teori. Uppföljningsfrågor ställdes för att ringa in och avgränsa olika intentioner samt vilka strategier informanterna såg för att uppnå dessa (se bilaga 1 för den fullständiga intervjuguiden). Intervjuaren ställde följdfrågor och efterfrågade förtydliganden för verifiering och säkerställande av data för att undvika misstolkningar och förlust av data (se Kvale & Brinkmann, 2009). Intervjuerna spelades in, med informanternas medgivande, för att kunna transkriberas och analyseras, vilket minskar risken att data gick förlorad. Kompletterande anteckningar gjordes för att kunna verifiera observationerna vid transkribering.

Vidare genomfördes 45 minuters fokusgruppintervjuer med tre av de styrelser där de intervjuade informanterna var verksamma. Totalt 20 styrelseledamöter deltog i dessa fokusgruppintervjuer som genomfördes i samband med ordinarie styrelsemöten. Denna kompletterande datainsamling syftade bland annat till att ta reda på om andra ämnen kom upp när informanterna samtalande i grupp. Samtalen började med att varje deltagare fick välja en intention i styrelsearbetet och reflektera kring stöd, hinder och strategier i förhållande till denna (se bilaga 2). Därpå fick deltagarna kommentera varandras resonemang vilket ledde in i diskussioner kring ledarskapsfrågor. Intervjuaren intog en passiv roll och styrde samtalet endast när det uppenbart lämnade undersökningens fokus och fastnade i sakfrågeresonemang. Fokusgruppintervjuerna spelades in och genomlyssnades ett flertal gånger och en av dem transkriberades.

Bearbetning av data

De 12 individuella intervjuerna utgör grunden i det empiriska materialet och analyserades i detalj medan de tre fokusgruppintervjuerna användes som referenspunkt som bekräftade och fördjupade förståelsen för de teman som kom upp. Skillnader och likheter mellan de olika individernas ståndpunkter framstod ofta som tydliga när de ställdes emot varandra i gruppsamtalen. På så vis bidrog empirin från fokusgruppintervjuerna till upptäckandet av mönster och kategorier i materialet även om dessa inte analyserades med samma noggrannhet.

Databearbetningen gjordes i fyra steg enligt den abduktiva ansatsen, dvs. att pendla mellan empiri och teori och därigenom successivt besvara sina forskningsfrågor. I vart och ett av dessa steg kodades och omkodades materialet för att enklare kunna identifiera, kategorisera och jämföra uttalanden med varandra. Kvale & Brinkmann (2009) beskriver kodning som att nyckelord binds samman till textsegment. Langemar (2008) menar att kvalitativ analys består av tolkning, komprimering och strukturering samt att forskarens förhållningssätt i denna process ska präglas av öppenhet, närhet och distans, reflektion och systematik. Merriam (1994) framhäver vikten av att söka efter mönster och teman för att bringa ordning i ett empiriskt material. Med utgångspunkt i dessa olika principer utvecklades steg för steg en teori om det ideella ledarskapet.

I det första steget kodades data induktivt efter vilka områden informanternas intentioner och strategier rörde sig, det vill säga de områden där ville och upplevde sig kunna utöva inflytande genom sitt styrelsearbete och den ledarskapsfunktion detta innebär. Varje intervju analyserades först separat med syfte att förstå respektive informants intentioner, vilka hinder och stöd som upplevdes kopplat till respektive intention samt vilka strategier som informantens resonemang utmynnade i. För att hitta generella mönster i informanternas tankegångar jämfördes resultaten av från varje intervjuanalys och fem generella områden identifierades: rekrytering av nya aktiva, gruppdynamik och mötesteknik i styrelsegruppen, medlemmarnas engagemang och ansvarstagande, kretsens arbete utåt samt länsförbundets arbete. Vart och ett av dessa områden innehöll ett antal, för flera av informanterna gemensamma, resonemang som kan förstås enligt modellen intention-stöd-hinder-strategi som nämndes i stycket ovan. Det viktigaste resultatet av denna första databearbetning visade sig vara det faktum att tre av fem kategorier av intentioner och det stora flertalet yttranden var kopplade till det ideella engagemanget och det ideella ledarskapets, dvs. styrelsens, förutsättningar att stimulera, förvalta och upprätthålla detta. En hel del uttalanden handlade visserligen om andra saker såsom politisk påverkan, naturvårdsarbete, samarbeten och mediakommunikation men det framstod ändå som uppenbart att informanternas stora utmaning handlade om engagemang och motivation hos de egna medlemmarna.

Det andra steget i databearbetningen var med anledning av den ovan beskrivna upptäckten att söka i materialet efter vilka faktorer som informanterna ansåg påverkade den ideella motivationen. Detta visade sig variera mycket från informant till informant vilket lyfte frågan hur samma verklighet kan ge upphov till så olika analyser. Genom induktiv analys framkom, efter hand, en del mönster framförallt kopplade till de nivåer där de olika informanterna lade störst förklaringsvärde: samhällsnivå, organisationsnivå, gruppnivå och individnivå. Fokus flyttades alltså till vilka antaganden informanterna gjorde om vad som påverkar de ideella motivation vilket krävde att materialet kodades om efter detta nya fokus och kategoriserades i de ovan nämnda nivåerna.

I databearbetningens tredje steg vidgades fokus till att precisera exakt vilka faktorer på de olika nivåerna som, enligt informanterna, främjar respektive hämmar den ideella motivationen samt vilka ledarskapsstrategier detta direkt eller indirekt implicerar. För att åskådliggöra detta utarbetades ett ramverk bestående av fyra förklaringsmodeller: livspusselmodellen, engagemangsmodellen, maktstrukturermodellen och gruppdynamikmodellen. Modellerna (vilka beskrivs närmare i resultatkapitlet) bygger på Merriams (1994) tanke om att skapandet av metaforer är en central strategi för att skapa mening i ett material och utvecklandet av en teori. Att skapa kategorier kräver, enligt Merriam (ibid) både konvergent och divergent tänkande där det första innebär att kunna avgöra vad som hänger samman med vad och namnge kategorier medan det andra betecknar att fylla kategorierna med innehåll och renodla dem. Förklaringsmodellerna som kategorier utvecklades i en process där båda dessa metoder kom till användning. Resultatet av den induktiva analysen i tre steg som beskrivits ovan redovisas i resultatkapitlet och utmynnar i svaret på studiens första forskningsfråga, dvs.: "Hur beskriver lokala styrelseledamöter i Naturskyddsföreningen utmaningar och strategier i det ideella ledarskapet?".

Det fjärde steget i databearbetningen gav upphov till studiens andra forskningsfråga: "Hur kan det ideella ledarskapet förstås med hjälp av teori om motivation och ledarskap samt tidigare

forskning om ideellt arbete?”. En litteratursökning genomfördes med syfte att hitta relevanta teoretiska begrepp som kunde bidra till att fördjupa förståelsen av materialet, dvs. informanternas syn på den ideella motivationen och ledarskapets möjlighet att inverka på denna. Kriterierna för val av teorier var att de på ett logiskt sätt skulle kunna förklara var och en av de fyra förklaringsmodellerna och dess ledarskapsimplikationer trots att de utgjorde fyra, till viss del motsägelsefulla kategorier av antaganden. Valet föll här på Self-determination theory samt teorin av om integrerad autonomi vilka beskrivits närmare i teorikapitlet i denna framställning. Detta fjärde steg i analysen visar på den abduktiva ansatsen i detta arbete och gjorde det möjligt att förstå logiken i dynamiken och relationerna mellan förklaringsmodellerna, först genom att analysera var och en av modellerna utifrån de teoretiska analysverktygen för att sedan jämföra modellerna för att identifiera beröringspunkter och konflikter. Denna jämförelse gjordes genom att förklaringsmodellerna placerades in på skalorna individ-grupp och intresse-behov. Detta resulterade i de fyra tillsynes inbördes motsägelsefulla ledarskapsprinciperna utgå från individen, arbeta tillsammans, undvika styrning och aktivt ledarskap. Dessa fynd gjordes just i en teorigrundad tolkning av de empiriska resultaten. I detta steg tillämpades de teoriskapande strategier som Merriam (1994) beskriver som att notera relationer mellan variabler samt att skapa ett inre teoretiskt sammanhang. Resultatet av denna teorigrundade analys redovisas i analyskapitlet där studiens andra forskningsfråga besvaras. Det bör här förtydligas att syftet med den teoretiska analysen inte varit av hypotesprövande eller förklarande karaktär. De teoretiska begreppen har istället använts som hjälp och inspiration för att skapa en djupare förståelse av materialet.

De fyra steg som beskrivits ovan utgör genomförandet av studiens forskningsdesign enligt kvalitativa och abduktiva principer där en teori successivt utvecklas genom kodning, tolkning, komprimering och strukturering och omstrukturering av materialet varvat med litteratursökning och tillämpning av inlånade, ändamålsenliga teoretiska analysverktyg. De modeller och den teori som utvecklades för att besvara de två första forskningsfrågorna beskrivs i sin helhet i resultat- och analyskapitlen. Studiens tredje forskningsfråga, dvs.: ”Hur kan en teoretisk analys av det ideella ledarskapet bidra till förståelsen av ledarskapets roll och möjligheter i det postindustriella arbetslivet som det definieras av Backström et al (2011; 2013)?” besvaras genom att de fynd som framkommit sätts i samband med aktuell ledarskapsforskning, närmare bestämt de avsnitt i studiens bakgrund och teorikapitel som beskriver teorier om medarbetarskap, empowerment och integrerad autonomi. Resultatet av detta beskrivs i diskussionskapitlet.

Metodologiska kvalitetsresonemang

För att en studie ska kunna anses vetenskaplig och dess resultat ska kunna säga något om den verklighet den försöker förklara krävs att forskaren ständigt beaktar den metodologiska kvalitén och trovärdigheten. Merriam (1994) menar att fallstudien och den kvalitativa metoden ställer högre krav på forskarens intellekt, jag och känslor än andra forskningsmetoder eftersom risken är stor för skevheter, misstolkningar, styrning av intervjupersoner och bekräftande av förutfattade meningar. En studies vetenskapliga kvalitet och trovärdighet beskrivs ofta med hjälp av kriterierna validitet, reliabilitet och generaliserbarhet. Här redogörs för de hänsynstaganden till metodologisk kvalitet som tagits i denna studies forskningsdesign.

Validitet

Att bedöma en studies validitet är att undersöka i vilken utsträckning forskaren verkligen undersöker det som avses undersökas. Ekengren & Hinnfors (2012) menar att validitet innebär att det finns god överensstämmelse mellan de teoretiska begreppen och de operationella indikatorerna. De viktigaste begreppen ska vara preciserade och förekomsten av dessa begrepp måste kunna mätas med konkreta indikatorer. I samband med fallstudier skiljer Yin (2007) mellan tre sorters validitet varav den första, begreppsvaliditet, överensstämmer med definitionen ovan, dvs. huruvida begreppen är korrekt operationaliserade och verkligen mäter det de är ämnade att mäta. Författaren menar att begreppsvaliditeten kan stärkas genom använda flera källor när det gäller data och belägg, att formulera en beviskedja samt att låta nyckelinformanter läsa igenom rapporten. De begrepp som förekommer i denna studie har genererats ur empirin genom grundligt analys- och tolkningsarbete och sedan vidareutvecklats med hjälp av inlånade teoretiska verktyg och därpå åter testats mot det empiriska materialet för att pröva deras hållbarhet i en process med syfte att säkerställa begreppsvaliditeten.

En annan validitetsproblematik är huruvida forskaren drar korrekta slutsatser eller om dennes inställning påverkar tolkningarna av materialet och därigenom resultatet. Yin (2007) kallar detta intern validitet. Eftersom fallstudieforskaren i förväg måste ha en förståelse för studiens ämne och ofta har tankar om tentativa svar på dess frågeställningar riskerar denne att omedvetet använda studien för att underbygga och bekräfta förutfattade meningar, eller rentav styra informanterna med sina frågor i själva intervjusituationen. För att undvika dessa risker bör man i förväg formulera sina preliminära resultat och söka data som motsäger dem samt redogöra för de skevheter som kan befaras och de förutfattade meningar man har. Vid analys av data kan det till exempel vara lämpligt att pröva och jämföra olika rivaliserande förklaringar istället för att hålla sig till den man själv föredrar. Andra sätt att säkerställa en fallstudies interna validitet är,

enligt Yin (ibid) att använda kompletterande metoder samt att efterfråga bedömningshjälp av kollegor, att engagera informanter i alla stadier i forskningsprocessen samt att observera studieobjekt under längre tid.

Författaren till detta arbete har själv en bakgrund med engagemang i det ideella föreningslivet vilket förstås innebär förutfattade meningar och tankar och personliga teorier om vad som är gott ideellt ledarskap. Vid studiens början formulerades därför hypoteser om vad som skulle kunna framkomma i intervjuerna vilka även diskuterades med personer i föreningen. Ett tydligt förhållningssätt var under arbetets gång att problematisera dessa och titta efter rivaliserande och alternativa förklaringar. I slutdiskussionen beskrivs hur författarens bild utvecklades under arbetets gång. Eftersom de teoretiska analysverktygen först valdes ut under arbetsprocessens andra hälft var dessa inte förutbestämda utifrån förutfattade meningar utan utifrån de fynd som gjordes i materialet. Vad gäller intervjuerna tillämpades ett öppet förhållningssätt med öppna, icke styrande frågor.

Yin (2007) tar upp en tredje form av validitet nämligen extern validitet vilket, enligt författaren handlar om vilka kopplingar som finns mellan studiens resultat och andra liknande sammanhang. Detta kan anses synonymt med det som andra kallar generaliserbarhet vilket tas upp under denna beteckning för att undvika sammanblandning med de två andra formerna av validitet.

Reliabilitet

Ekengren & Hinfors (2012) definierar reliabilitet som tillförlitlighet, det vill säga att undersökningen inte lider av slumpmässiga fel på grund av slarv i de metodiska procedurerna. Detta kan till exempel röra sig om att återge och tolka intervjusvar på ett relevant sätt i sin kontext samt i alla sina detaljer. Kvale & Brinkmann (2009) menar att det är viktigt att vara noggrann i transkribering för att inte för tidigt göra egna tolkningar. Ett sätt att stärka reliabiliteten i fallstudier är enligt Yin (2007) att använda sig av de normer och standardprocedurer som finns vilket gör det lättare för en bedömare att jämföra med andra fallstudier och avgöra om den är väl genomförd. Enligt Merriam (1994) är det bästa sättet att säkerställa reliabiliteten att noga beskriva hur informationen samlats in, analyserats och tolkats och så transparent så det går att följa i spåren och, enligt det naturvetenskapliga idealet, upprepa studien med samma resultat till följd. I ett försök att säkerställa reliabiliteten följdes, med stor noggrannhet de instruktioner och processer som beskrivs i litteratur om fallstudiemetodik (Yin, 2007; Merriam, 1994) och forskningsdesign och tillvägagångssätt beskrevs på ett så transparent och tydligt sätt som det var möjligt.

Generaliserbarhet

De flesta, om inte alla, forskningsprojekts syften är att kunna säga något generellt och att de resultat den kommit fram till också är giltiga i andra kontexter än just det fall som undersökts. Risken med fallstudien är just att resultaten bara säger något om intervjupersonernas personliga uppfattningar eller om de specifika förhållandena i det geografiska område där studien genomförts och kritiker menar att ett enda fall är för lite för att kunna generalisera resultaten till en större population. Yin (2007) rekommenderar därför flerfallstudier och användandet av replikeringar på liknande fall vilket innebär ett starkt stöd för teorin om resultaten blir likartade. Detta har tyvärr inte varit möjligt inom ramen för detta arbete.

En kritiker skulle därför kunna säga att denna studie enbart kan uttala sig om hur styrelseledamöter i Naturskyddsföreningens lokala kretsar i en viss region ser på förutsättningarna för ideellt ledarskap och motivation i sin specifika kontext. Valet av organisation och urvalet av informanter har dock gjorts på ett sådant sätt att det ska vara så representativt som möjligt för föreningen i stort och för svenska ideella föreningar i allmänhet. Urvalet gjordes från såväl tätort som landsbygd och ålders- samt könsfördelning överensstämmer med rikssnittet. De problem som informanterna uppgav sig brottas med stämmer också överens med det man ser i det svenska föreningslivet i stort (Volontärbyrån, 2010).

Yin (2007) menar att användandet av etablerade teorier i själva forskningsdesignen är ett sätt att stärka generaliserbarheten (det författaren kallar extern validitet) eftersom teoriernas begrepp redan vunnit acceptans, visat sig användbara och dessutom möjliggör jämförelser. Att använda kända teorier förenklar för andra forskare att förstå och utvärdera studiens resultat. Self-Determination Theory bygger på 30 års empirisk forskning vilket borgar för att användandet av dess begrepp ska kunna stärka denna studies generaliseringsanspråk. Teorin om Integrerad autonomi är nyare och mindre känd men bygger vidare på forskning inom medarbetarskap och ledarskap i det svenska arbetslivet vilket kan antas ha beröringspunkter med det svenska föreningslivet.

Etiska överväganden

Genom historien finns många exempel på hur vetenskapliga framsteg har gjorts på bekostnad av försökspersoners fysiska och psykiska hälsa. För att hantera och beakta de etiska dilemman som uppstår i forskningssituationer och skydda de individer som ställer upp som intervjupersoner krävs att vetenskapliga studier genomförs i enlighet med Vetenskapsrådets (2002) forskningsetiska principer. I dessa ställs fyra krav för individskydd: informationskravet, samtyckeskravet, konfidentialitetskravet och nyttjandekravet.

Informationskravet innebär att informanterna måste vara informerade om studiens syfte och genomförande vilket uppfyllts, dels genom att själva studien utarbetats i dialog med kontaktpersoner inom organisationen och dels genom att informanterna deltog vid ett möte (den s.k. kretsträffen) då studien presenterades. Efter detta möte fick de som var intresserade av att delta skriva under en samtyckesblankett (se bilaga 3) där studiens syfte och genomförande beskrevs. På så vis uppfylldes även samtyckeskravet, dvs. att intervjupersonerna ska delta frivilligt och när som helst kunna avbryta deltagandet. Informanternas deltagande i studien präglades med andra ord av informerat samtycke. Under bearbetningen av materialet beaktades konfidentialitetskravet, alltså att de data informanterna lämnat ut ska vara skyddade och att de uttalanden som gjorts i intervjuerna inte ska kunna härledas till specifika personer. Därför tillämpades avidentitfiering och anonymisering av samtliga informanter. För att garantera att ingen av informanterna känt sig utlämnad fick de granska resultatredovisningen för godkännande. Slutligen har nyttjandekravet dvs. att den data som samlats in genom intervjuerna bara får användas i enlighet med studien syfte, beaktats genom att inspelningar raderats efter transkribering samt att ingen rådata tillhandahållits Riksföreningens representanter.

Resultat

Som nämndes i metodkapitlet skedde databearbetningen i fyra steg. I det första steget kodades materialet efter de olika utmaningar, intentioner och strategier som informanterna såg i sin ledarroll varpå dessa data kategoriserades i fem övergripande områden: 1) *rekrytering av nya aktiva*, 2) *gruppdynamik och mötesteknik i styrelsegruppen*, 3) *medlemmarnas engagemang och ansvarstagande*, 4) *kretsens arbete utåt* samt 5) *länsförbundets arbete*. Tre av dessa fem områden (nr 1-3 ovan) samt det stora flertalet resonemang kretsade kring arbetet med medlemmarnas engagemang vilket ledde in i databearbetningens andra steg där fokus flyttades till informanternas antaganden om vad som hämmar och främjar medlemmarnas motivation att engagera sig ideellt. Dessa antaganden kategoriserades utifrån den nivå som ansågs ha det huvudsakliga förklaringsvärdet: samhälls-, organisations-, grupp- eller individnivå. I det fjärde steget utvecklades de fyra förklaringsmodeller med tillhörande ledarskapsimplikationer som utgör stommen i studiens resultat, dessa analyserades utifrån den teori som beskrivs i teoriavsnittet. I denna resultatredovisning beskrivs de fynd och samband som upptäcktes i det första, andra och tredje steget för att därigenom svara på studiens första forskningsfråga: Hur beskriver lokala styrelseledamöter i Naturskyddsföreningen utmaningar och strategier i det ideella ledarskapet?

Intentioner i styrelsearbetet

I analysens första steg framkom fem olika områden inom vilka styrelseledamöterna har intentioner och strategier, dvs. av förändring och tror sig kunna utöva inflytande:

1. Rekrytering av nya aktiva
2. Gruppdynamik och mötesteknik i styrelsegruppen
3. Medlemmarnas engagemang och ansvarstagande
4. Kretsens arbete utåt
5. Länsförbundets arbete

Resonemangen inom området rekrytering av nya aktiva kretsade just kring förnyelseproblematiken, dvs. svårigheten att få en återväxt bland de aktiva medlemmarna. Här var den centrala intentionen att få medlemmarna att engagera sig aktivt, gärna unga sådana. Resonemangen inom området gruppdynamik och mötesteknik i styrelsegruppen var kopplade till själva samarbetet inom gruppen och hur detta ska kunna effektiviseras. Inom området

medlemmarnas engagemang och ansvarstagande återfanns resonemang om behovet av att öka de aktiva medlemmarnas engagemang och hur detta ska gå till. Gemensamt för dessa tre områden var att resonemangen, på varsitt sätt, rörde sig kring ledarskap och samordning av ideella krafter vilket är denna studies område. Dessa resultat och de gemensamma drag som upptäcktes här ligger till grund för analysens andra steg.

Inom området kretsens arbete utåt kretsade resonemangen kring konkreta sakfrågor samt kommunikationsfrågor och hur styrelsen och kretsen ska jobba i dessa. När det gäller länsförbundets arbete handlade resonemangen om hur länsförbundet ska kunna stötta och samordna kretsarna t.ex. genom att arrangera utbildningar och möten. Intentionerna inom dessa två områden visade sig vara mer individuella och specifika för respektive informant och hade färre gemensamma drag än resonemangen inom de tre första områdena. Eftersom det fjärde och femte områdets resonemang dessutom handlar mer om föreningens utmaningar att nå sina övergripande mål än om det lokala ledarskapets utmaningar att leda ideella kommer dessa inte vidare behandlas i den fortsatta analysen. Denna avgränsning ger uppsatsen ett tydligare fokus.

Antaganden om engagemang

Informanternas syn på förutsättningarna för lokalt föreningsledarskap hade många gemensamma drag men visade sig även skilja sig mycket åt. Samtliga informanter såg stora utmaningar i att få folk att engagera sig, att rekrytera nya aktiva och att få de redan engagerade att ta mer ansvar och initiativ, dvs. utmaningar kopplade till temat motivation. Det fanns dock en stor variation i hur informanterna valde att förklara medlemmarnas beteende, huruvida detta går att påverka och vad som i så fall skulle vara en framkomlig väg. Många menade att medlemmarna ofta helt enkelt inte har tid eller ork att vara aktiva och att de som är aktiva inte har tid och ork att göra mer än de gör. Även om denna uppfattning, på ett eller annat sätt, kom fram i de flesta intervjuer visade sig de olika informanterna ha olika uppfattningar om varför medlemmarna inte har tid och ork. Vissa menade t.ex. att det kort och gott beror på att folk har för mycket annat att göra medan andra såg förklaringen i medlemmarnas personliga egenskaper, kulturen i kretsstyrelserna eller maktstrukturer i själva föreningen.

Att samma verklighet kan leda till så olika slutsatser kan förklaras med att de olika informanterna gör olika antaganden om saker och ting som har inverkan på medlemmarnas motivation att arbeta ideellt. Med ett antagande avses här en påståendesats som säger något om hur världen fungerar t.ex. att dagens arbetsmarknad gör att många måste pendla, att de flesta medlemmar har ett starkt engagemang i sakfrågorna, att det är svårt att få gehör för idéer hos riksföreningen eller att föreningens arbetsgrupper är dåliga på att få nya aktiva att känna sig delaktiga. Som exempel kan nämnas följande resonemang från en ordförande i en större krets:

Ofta i såna här gamla kretsar finns det inrotade vanor så att jag tror att det är väldigt individberoende. Folk är vana vid att göra på ett visst sätt och dom har väldigt svårt att tänka om. (Stellan)

Detta resonemang kan kodas till antagandet att *det är svårt att förändra medlemmarnas invanda beteenden och tankesätt* vilket har en tydlig koppling till såväl motivation som ledarskap. Många av antagandena delades av flera informanter vilket blev upptakten till ett systematiskt sökande efter mönster i deras utsagor. Antagandena är framför allt baserade på uppfattningar som informanterna själva gav uttryck för men även på sådana som de tillskrev andra. Det faller utanför ramen för denna undersökning att värdera de olika antagandenas riktighet och avsikten är istället att undersöka vilka konsekvenser de får för det ideella arbetet och ledarskapet i styrelserna. För att göra den stora mängden antaganden hanterbara delas de här upp i fyra nivåer beroende på vad de uttalar sig om: *Individnivå*, *gruppnivå*, *organisationsnivå* och *samhällsnivå*. I tabell 7 nedan redovisas några centrala antaganden om medlemmarnas engagemang ordnade efter förklaringsnivå.

Tabell 7. Centrala antaganden om medlemmarnas engagemang ordnade efter förklaringsnivå

Samhällsnivå	Individnivå	Gruppnivå	Organisationsnivå
* Människor idag har pressade scheman * Arbetsmarknaden kräver ofta att man pendlar * Barn idag har många aktiviteter som kräver föräldrarnas engagemang * Människor i glesbygds-kommuner bor ofta långt ifrån varandra * Den teknologiska utvecklingen gör att gamla kommunikationssätt blir inaktuella	* Medlemmarna är rädda för att binda upp sig * Medlemmarna engageras av att ha inflytande * Medlemmarna drivs av social gemenskap * Medlemmarna är rädda för att ta kontakt med främlingar * Medlemmarna blir engagerade av personlig kontakt * Vissa människor har ett extra starkt engagemang * Det är svårt att förändra medlemmarnas invanda beteenden och tankesätt	* Styrelsegrupper är ofta dåliga på att släppa in nya medlemmar * En omogen grupp kräver ett styrande ledarskap * Styrelsegrupper innehåller olika personligheter som behöver balanseras * Administrativt sinnade personer behövs för att skapa förutsättningar för eldsjälarna * Stora grupper → otydlig ansvarsfördelning	* Den stora mängden angelägna frågor kräver att man prioriterar * Kansliet agerar ibland efter vad som gynnar de anställda snarare än vad som är bra för de ideella * Aktiva medlemmar är mycket mer användbara för kretsen än de som endast betalar * Riksföreningen förankrar inte alltid sina projekt och kampanjer

Genom att placera in antagandena i olika nivåer kan man förstå de olika informanternas syn på såväl hinder som möjligheter eftersom den nivå, på vilken man förlägger problemet har betydelse för på vilken nivå man försöker åtgärda det. Precis som en läkare, vid första undersökningen, inte kan se orsaken till en sjukdom utan måste göra en tolkning utifrån

symptom och sin egen erfarenhet, måste den som vill lösa ett problem i föreningskontexten just utgå från symptomen, dvs. de synliga problemen. På ytan kan vissa problemsymptom tyckas lätta att härleda till en viss nivå men vid närmare granskning inser man att det inte alls är så självklart som det först tycktes. Flera informanter menade t.ex. att ett stort problem i styrelsearbetet är att de aktiva inte tar ansvar för gemensamt fattade beslut. För den som väljer att förlägga problemet på samhällsnivå är detta symptom lätt att förklara med förhållanden på arbetsmarknaden eller geografiska omständigheter: de aktiva hinner helt enkelt inte ta göra mer än de gör. En annan tolkning är att förlägga orsaken på individnivå och hävda att skälet till att de aktiva inte tar ansvar är att de är lata, oengagerade eller på annat sätt inkapabla att utföra uppgiften. Om man istället fokuserar på grupp-nivån kan samma symptom förklaras med att samspelet och samarbetet i gruppen fungerar otillfredsställande, t.ex. pga. bristande mötesteknik, dålig konflikthantering eller oinspirerande ledarskap. Slutligen kan man välja att söka efter orsakerna på organisationsnivå och komma till slutsatsen att oviljan att ta ansvar beror på krånglig byråkratisk struktur, hämmande organisationskultur, dåliga stadgar eller en känsla av bristande delaktighet och autonomi för att de viktiga besluten ändå fattas på högre nivå. Dessa olika tolkningsmöjligheter sammanfattas nedan i tabell 8. Här ser vi alltså ett exempel på hur samma verklighet och problem utifrån olika antaganden kan ge upphov till olika problemformuleringar och olika lösningsförslag. Ovanstående text är resultatet av de fynd som gjordes under databearbetningens andra steg och visar hur intervjupersonernas uttalanden, under analysens startskede, kategoriserades på ett induktivt sätt.

Tabell 8. Exempel på hur man kan förklara ett problem utifrån de olika nivåerna

Problem	Individnivå	Grupp-nivå	Organisationsnivå	Samhällsnivå
De aktiva tar inte ansvar	De är passiva eller på annat sätt inkapabla att utföra uppgiften	Ledarskapet, samarbetet, styrelsegruppen, förhindrar arbetet	Stadgar, organisationskultur och beslut fattade på högre nivå skapar hinder	Pga. sin livssituation har de inte tid att göra mer än de gör

Förklaringsmodellerna

För att komma närmare ett uttömmande svar på den första forskningsfrågan krävs ett ramverk som tydligt åskådliggör likheter och skillnaderna mellan de olika informanternas perspektiv och fångar den mångfald och komplexitet dessa innefattar. Antagandena om individerna, gruppen, föreningen och om samhället som framkom i databearbetningens andra steg kan grupperas i fyra nya kluster som bildar fyra alternativa förklaringsmodeller för vad som hämmar och främjar den ideella motivationen samt hur ledarskapet kan stimulera denna: *livspusselmodellen*, *engagemangsmo- del- len*, *maktstrukturmodellen* och *gruppdynamikmodellen*. Ingen av informanterna resonerade helt och hållet utifrån en enskild förklaringsmodell men ofta dominerade en eller ett par av dessa i respektive informants perspektiv. Om antagandena som kom fram i databearbetningens andra steg behandlade olika faktorer som påverkar förutsättningarna för ideellt arbete i föreningen fokuseras här antaganden om medlemmarnas drivkrafter och rädslor samt hur ledarskapet kan förhålla sig till dessa. Nedan beskrivs de fyra förklaringsmodellerna som framkom i analysens tredje steg.

Livspusselmodellen

Den enskilt vanligaste förklaringen till varför medlemmarna inte engagerar sig, blir aktiva, tar initiativ och ansvar i föreningsarbetet var inte att de inte vill utan att de inte har möjligt pga. andra åtaganden vilka finner sin förklaring i omständigheter på samhällsnivå. Följande resonemang sammanfattar ganska väl denna hållning:

I slutet av 80-talet var naturengagemanget mycket större i Sverige alltså så då var ju inte så... (svårt att engagera aktiva) då kunde man ju få folk att ställa upp, men det intresset har ju minskat med åren. Så nu är det väldigt svårt. [...] Jag har ju själv barn och barnbarn och sånt, jag vet ju att människor som är i den produktiva åldern, alltså när dom har barn och nån slags... även om det här ute är det ju inte så mycket karriär men jobbet tar i alla fall väldigt mycket tid och det ena och det andra. [...] Dom jobbar ju då i Uppsala eller Gävle och så ska dom åka fem mil till jobbet och så går dom upp kl fem och så lämnar dom barnen kl halv sex på fritids och så går dom på dagis och så småningom i skolan och sen kommer dom hem då vid sextiden och för att dom där barnen ska gå upp kl fem måste dom ju gå och lägga sig kl åtta och då har man två timmar att umgås med sina barn och ge sina barn mat och lägga i sängen. Det har blivit... jag har en känsla av att livet har blivit ganska hårt för yngre mot vad det var för tjugo år sen (Åke)

Många har väldigt pressade scheman? (Intervjuaren)

Ja och det har ju kommit ett nytt ord för det: Livspussel alltså (Åke)

Livspusslet blir här en bild för hur medlemmarna kämpar med att få in föreningsengagemanget i sina liv och balansera det mot andra åtaganden såsom jobb och familj. Tonvikten läggs på det moderna samhällets ökade krav kopplade till arbetsmarknad, pendling, barnens aktiviteter osv och hur dessa krav hamnar i konflikt med och riskerar att hämma det ideella engagemanget när medlemmarna känner sig stressade och otillräckliga. Om det ideella engagemanget blir ytterligare en stressande faktor är risken stor att många prioriterar bort detta. Flera informanter talade om att avsluta sitt engagemang pga. bristande tid och ork. Nedan beskriver en informant känslan av att tappa sitt engagemang pga. ovan nämnda samhällsfaktorer:

I början hade jag nog mer ambitioner och planer och tankar. Och ju längre tiden har gått har det mer blivit tankar kring det vi måste ha om man säger så. Engagemanget har förbytts i måsten, vilket känns lite tråkigt. Man tappar drivkraften och det har blivit mer att man måste göra saker (Lisa)

Livspusselmodellen har en vid första ögonkastet ganska negativ syn på ledarskapets möjligheter att stimulera motivationen eftersom den förlägger förklaringen till medlemmarnas bristande engagemang på samhällsnivå utanför föreningens kontroll. En möjlighet som står till förfogande är dock att anpassa arbetsformerna efter individernas förutsättningar, t.ex. genom distansmöten, tydliga ramar, tidsbegränsade uppdrag och stödjande samordning från riksförening eller länsförbund.

Det gäller att ha ett modernt sätt att arbeta. Om man vill locka kretsstyrelse medlemmar som är barnfamiljer kanske. Då kanske man får anpassa mötestider och ha mer flexibelt med mötesteknik, t.ex. använda Skype eller såna saker... (Lisa)

Även metodstöd från rikskansliets anställda samt tidsbestämda och specificerade uppdrag dök upp som strategier för hur föreningen kan få ut maximal effekt av medlemmarnas ideella tid. Dessutom ansågs dessa strategier kunna motverka stress och därigenom bidra till att medlemmarna upprätthåller sitt engagemang. De antaganden som livspusselmodellen bygger på leder till en ledarskapssyn där styrelsen och riksföreningen på ett aktivt sätt stödjer medlemmarna och hittar former för dem att engagera sig utan att känna sig stressade.

Engagemangsmodellen

Om livspusselmodellen utgår från medlemmarnas tidsmässiga förutsättningar ställer engagemangsmodellen individens personliga engagemang i centrum och menar att begränsande samhällsfaktorer inte behöver vara ett hinder så länge engagemanget är tillräckligt stort. De som resonerade utifrån detta perspektiv betonade vikten av att de ideella får jobba med de frågor man är personligt engagerad i och får stor frihet i arbetet för att motivationen ska kunna upprätthållas och främjas. Att se sina hjärtefrågor prioriteras ner och inte få jobba med det man brinner för kan å andra sidan hämma motivationen. Detta kan leda till en konkurrenssyn där olika frågor ställs mot varandra i prioriteringen av begränsade resurser.

Antingen är man oerhört fokuserad på klimatfrågor och då är man med i klimatinätverket och allt möjligt så brinner man väldigt mycket för det och då finns det en viss risk att man blir lite putt för att andra inte är lika engagerade för att dom istället tycker att handla miljövänligt är väldigt viktigt osv. Så att basen så att säga för det ideella engagemanget är människor som brinner och man orkar inte brinna för mer än en fråga riktigt. (Lennart)

De informanter som förklarade problem i föreningsarbetet med medlemmarnas personliga egenskaper och individuella personligheter hade lättare att formulera åtgärder än de som lade större vikt vid faktorer i samhället. Universallösningen visade sig här vara att hitta nya aktiva och på frågan vilka vägar framåt informanten såg när det gäller att utveckla kretsarnas kommunikationsstrategier svarade denne att det enda man kan göra är att få in friskt blod i kretsen. Samtidigt som engagemangsmodellen kan sägas vara mer optimistisk än livspusselmodellen när det gäller medlemmarnas möjlighet att bryta sig loss från de strukturella begränsningarna och prioritera det ideella engagemanget pga. en stark inre drivkraft är den pessimistisk när det kommer till möjligheterna att engagera medlemmar som inte har denna drivkraft naturligt. På frågan varför det är svårt för kretsarna att nå ut och utveckla sina metoder svarar en ordförande i en mindre krets:

Alltså min analys är solklar! Det beror på individerna själva. Dels är dom rädda för att synas och höras och sen finns det en inneboende tröghet (Stellan)

En central utgångspunkt i engagemangsmodellen är att det är svårt att styra medlemmarnas engagemang vilket, som vi ska se, leder till olika konsekvenser beroende på om man väljer att se de positiva eller negativa sidorna av saken. Ledarskap utifrån engagemangsmodellen blir att ge stor frihet och att inte styra medlemmarna, särskilt inte dem som har stort engagemang. Vidare måste ledarskapet vara generöst med resurser och satsa på sakfrågorna eftersom det är pga. sitt engagemang i dessa som eldsjälarna överhuvud taget är aktiva i föreningen. I övrigt finns här en viss skepsis till ledarskap i det ideella arbetet, kanske tydligast formulerat i följande resonemang:

Ja, det här med ledarskap alltså, det har jag svårt för i det här sammanhanget. Det är nåt man sysslar med inom näringslivet. I en sån här krets... det är ideellt arbete... problemet såhär ute i landet är ju inte att vi har massor av människor som vill vara med om det här och vill bli ledda eller leda själva, problemet är ju att överhuvudtaget få några som drar föreningen vidare och då kan man ju säga att då dom man får i en styrelse, man får ju inte som sin uppgift att leda dom till att göra massa saker. Jag är glad för det de gör om man får säga hur verkligheten är. [...] Därför är det knepigt med begreppet ledarskap, det hör inte riktigt hemma i en ideell förening, vi jobbar väl ihop och var och en sysslar med det den är intresserad av och brinner för och dessutom gör var och en vad den har tid med. (Sten)

Ledarskap i det ideella arbetet måste alltså, enligt engagemangsmodellen utgå från en icke-styrande princip eftersom den ideella motivationen helt enkelt bygger på att man får göra det man brinner för. Istället för att styra måste ledaren ta utgångspunkt i individens önskemål och fånga upp det engagemang som finns. På frågan hur man ska locka nya aktiva svarade en informant:

...vi får väl presentera verksamhet och fråga om dom är intresserade av nåt speciellt. Ofta är ju folk intresserade av bara nån grej [...] folk kanske inte vill sitta i styrelsen men de kanske vill engagera sig i nån viss fråga, så man kan ju få in dem den vägen (Eva)

Gruppdynamikmodellen

Gruppdynamikmodellen fokuserar på interaktionen inom styrelsen eller arbetsgruppen för att kunna identifiera framgångsfaktorer och se orsaker till problem. De grundläggande antagandena är att den sociala gemenskapen egentligen är en lika stor drivkraft som det personliga engagemanget och att det viktigaste för medlemmarna är att känna att de är en del av en grupp där de har en tydlig roll med ett tydligt ansvar. Om den sociala gemenskapen är en viktig faktor i den ideella motivationen blir det också en central ledaruppgift att stimulera denna vilket kräver kunskaper om hur grupper fungerar. En ledamot i länsförbundsstyrelsen beskrev hur hennes syn på ledarskap förändrats efter att hon gått en utbildning i gruppdyamik:

Jag har nog själv försökt, när jag har varit ledare i en grupp eller varit med i en grupp, att jag varit mer som en konsult eller coach redan från början [...] jag har liksom kommit på att jag måste nog jobba på att vara lite mer styrande. Folk i gruppen känner sig nog inte trygga annars (Stina)

Genom att peka på den sociala gemenskapen som en viktig faktor kan man också hitta en alternativ och rimlig förklaring till varför så få medlemmar väljer att engagera sig, nämligen att medlemmarna inte redan känner någon som är aktiv och drar sig för att kontakta styrelsen:

Det är så, dom flesta som kommit in i styrelsen har ju känt andra, kommit in genom personliga kontakter. Det är inte så många – eller ingen – som självmant tagit kontakt med styrelsen eller ordföranden utan att känna nån aktiv, så det ska man nog inte räkna med över huvudtaget. Inte på ett sånt här ställe i alla fall. (Åke)

Denna förklaring står i kontrast till livspusselmodellen som förklarar problemet med att medlemmarna inte har tid och engagemangsmodellen som menar att de inte är tillräckligt engagerade i frågorna. Flera informanter i glesbygdskretsar pekade på stora geografiska avstånd och avsaknaden av naturliga kontaktytor som orsaker till en bristande lokal gemenskap vilket i sin tur skulle leda till minskat föreningsengagemang. En informant menade att detta problem är extra stort i bruksorter där det inte finns någon tradition är göra saker tillsammans.

En enligt intervjuerna vanligt förekommande strategi för att öka känslan av gemenskap och därigenom locka fler att bli aktiva var att styrelsen tar initiativet och skapar personlig kontakt t.ex. genom att ringa runt till medlemmarna. Detta bygger på antagandet att dessa är passiva och obenägna att ta initiativ men att de om man väl frågar känner sig betydelsefulla och inkluderade vilket gör att de gärna engagerar sig. Strategin uppgavs dock svår genomförd då även styrelseledamöterna drar sig för att ta kontakt med främmande människor. En ordförande uttryckte saken på följande sätt:

Man skulle ju behöva ringa runt och tjata på folk då men jag är inte så mycket för att ringa runt. (Åke)

Man känner sig påflugen? (Intervjuaren)

Ja, dels det och sen orkar jag inte med det själv heller. Det blir ju ofta väldigt långa samtal om annat också – när man ringer folk – som man inte är intresserad av. (Åke)

Känslan av samhörighet, gemenskap och gruppdynamik tycks även vara något man måste arbeta med i själva styrelsearbetet samt i föreningens arbetsgrupper. Flera av informanterna betonade vikten av god mötesteknik och för att skapa tydliga roller och ansvarsområden eftersom otydliga ramar och regler i gruppen gör att folk inte tar ansvar och initiativ.

Att förlägga engagemangsproblemen på samhälls- eller individnivå kan visserligen ses som motsatser och får olika konsekvenser för vilka åtgärder som blir rimliga. Samtidigt har dessa perspektiv det gemensamma draget att de ger styrelsen begränsat inflytande t.ex. genom att skylla engagemangsbrist på tidsbrist eller en passiv personlighet. Gruppdynamikmodellens styrka är att den, genom att förlägga problem på gruppnivå också menar att det går att hitta lösningen på denna nivå. Detta kräver ett ledarskap som kan ta ansvar för grupprocessen och organiseringen av arbetet vilket främjar den ideella motivationen. Flera informanter betonade vikten av ett gruppklimat där man kan lyfta problem utan att detta leder till konflikter och kunna diskutera sina meningsmotsättningar öppet för att kunna komma till en konstruktiv lösning.

Maktstrukturmodellen

Flera informanter tog upp makt och inflytande som en viktig faktor som påverkar den ideella motivationen. Medlemmarna tycks bli mer benägna att följa ett beslut om de själva varit med och fattat det. I en utläggning om styrelsemötets utformning betonade en informant vikten av att som ordförande inte fatta viktiga beslut själv.

Jag kan ju inte bestämma... eller det är klart jag kan bestämma men jag vill inte bestämma sånt. Jag vill att vi ska vara överens för då har alla ett ansvar till att fullfölja dom intentioner dom har. (Lennart)

Denna modell bygger i likhet med engagemangsmodellen på att medlemmarna inte vill känna sig styrda men istället för en betoning på varje individs personliga engagemang ser vi här ett gruppfokus. Det är medlemmarna tillsammans som ska bestämma hur föreningens policy ska se ut eftersom man menar att den individuella medlemmens motivation stärks när denne får vara med i gemensamt beslutsfattande när det gäller fördelningen av de gemensamma resurserna. Vi ser här en stark skepsis mot toppstyrning inom organisationen. Flera informanter uttalade sig t.ex. kritiskt till riksföreningens centralstyrda kampanjer och det faktum att de känt sig ifrågasatta och sedda som osolidariska när de inte haft tid eller lust att delta i dessa.

Rikskansliet kritiseras också av flera informanter för att inte vara tillräckligt bra på att fånga upp idéer som genereras på lokalnivå. En informant menade att riksföreningen lägger för mycket resurser på stora projekt som inte förankrats bland medlemmarna. En annan informant pekade på klyftan som skapas mellan den professionella och den ideella delen och att dessa två grupper motiveras i bland står emot varandra:

Är man lite elak kan man säga att det är jättebra för de som jobbar på kansliet om vi värvar fler medlemmar för då blir det mer tjänster på kansliet eller i varje fall inte mindre. Men det påverkar liksom inte oss så mycket ute i skogen här hemma så det spelar någon roll för oss va, och då blir det en klyfta. (Lennart)

Enligt maktstrukturmodellen blir den viktigaste ledaruppgiften att organisera diskussioner och demokratiska beslutsprocesser. En av informanterna betonade vikten av att samtala sig till gemensamma problemformuleringar vilket i sin tur kan leda till gemensamma mål och en mer samlad kraft. Detta är inte bara en fråga för den lokala ledaren utan kräver att institutionella förutsättningar finns i organisationsstrukturen, t.ex. stadgar etc. Föreningsdemokratin blir ett viktigt verktyg som värnas av de som resonerar enligt denna förklaringsmodell.

De fyra förklaringsmodellerna bygger alltså på varsitt kluster av antaganden om vad som främjar respektive hämmar motivation och sammanhänger var och en med en speciell förklaringsnivå. Antagandena i livspusselmodellen tenderade som vi sett att lägga förklaringsvärdet på samhällsnivå, engagemangsmodellen på individnivå, gruppdynamikmodellen på gruppnivå och maktstrukturmodellen på organisationsnivå. Tabell 9 ger några exempel på antaganden från respektive modell.

Tabell 9. Exempel på grundläggande antaganden i de olika förklaringsmodellerna

Förklaringsmodell	Förklaringsnivå	Antaganden
Livspussel	Samhälle	* Familjeliv, jobb och pendling tar mycket tid för många medlemmar → minskat engagemang * Människor i glesbygdskommuner bor ofta långt ifrån varandra → minskar möjlighet att delta på möten * Den teknologiska utvecklingen gör att gamla kommunikationssätt blir inaktuella
Engagemang	Individ	* Naturengagemanget har minskat under de senaste decennierna vilket hämmar föreningsengagemanget * Medlemmarnas engagemang i sakfrågorna = föreningens nav * Begränsade resurser + engagemang i olika frågor = konkurrens mellan eldsjälarna
Gruppdynamik	Grupp	* Människor drivs av att vara en del av en grupp * Människor drar sig för att ta kontakt med främlingar * Människor blir trygga av att ha en tydlig roll och tydliga förväntningar på sig
Maktstruktur	Organisation	* Delaktighet i beslutsprocesser → ansvarstagande * Föreningsdemokratin är svag * Anställda agerar egoistiskt och inte utifrån vad som är bra för de ideella

I tabell 10 sammanfattas beskrivningen av de fyra förklaringsmodellerna utifrån de antaganden som görs om vad som främjar respektive hämmar motivation samt de implikationer detta får för ledarskapet.

Tabell 10. Fyra förklaringsmodeller för vad som främjar respektive hämmar motivation samt implikationer för ledarskapet

Förklaringsmodell	Främjar motivation	Hämmar motivation	Ledarskapsimplikationer
Livspussel	Att få ihop de olika bitarna i sin tillvaro varav det ideella arbetet är en	Att känna stress och inte hinna med allt man tagit på sig	Anpassa arbetsformer efter individernas förutsättningar
Engagemang	Att få jobba med de frågor man är personligt engagerad i	Att hjärtefrågor prioriteras ner och inte få jobba med det man brinner för	Utgå från individens engagemang och ge stor frihet i arbetet
Gruppdynamik	Att vara en del av en grupp med tydlig roll och ansvar	Att känna sig otrygg eller att inte vara inkluderad	Inkludera, skapa samhörighet, ge tydliga regler och fördela ansvar
Maktstruktur	Att känna delaktighet och inflytande i beslutsprocesser	Att bli kontrollerad och inte kunna vara med och påverka	Organisera diskussioner och demokratiska beslutsprocesser

Förhållningssätt till ideellt ledarskap

Denna studies första forskningsfråga är att ta reda på hur lokala styrelseledamöter i Naturskyddsföreningen resonerar kring utmaningar och strategier i sin roll som ideella ledare eftersom en djupare förståelse av denna grupps perspektiv kan ge insikter om förutsättningarna för framgångsrikt ledarskap i ideellt arbete. För att besvara forskningsfrågan intervjuades styrelseledamöter i Naturskyddsföreningens kretsar varpå materialet analyserades induktivt i tre steg. Resultatet av databearbetningens första steg blev att den övergripande fråga som utgör det största problemet i de ideella styrelseledamöternas ledaruppgift är hur man kan väcka engagemang, eller med mer tekniska termer: hur den ideella motivationen ska stimuleras. Detta torde inte vara någon överraskning för någon som studerat eller själv varit aktiv i en ideell förening och ger ingen direkt fördjupad kunskap om förutsättningarna för framgångsrikt ideellt

ledarskap. Resultatet av analysens andra steg visar dock att det finns en stor mångfald och variation i de ideella ledarnas syn på vilka faktorer som påverkar den ideella motivationen och presenterar ett antal konkreta förutsättningar på individ-, grupp-, organisations-, och samhällsnivå. Förklaringsmodellerna, dvs. resultatet av databearbetningens tredje steg och studiens huvudfynd belyser fyra idealtyper av resonemang som förklarar vad som främjar respektive hämmar ideell motivation samt hur denna kan stimuleras och åskådliggörs därigenom den mångfald och variation som kännetecknar de ideella ledarnas syn på förutsättningarna för framgångsrikt, ideellt ledarskap. Med utgångspunkt i dessa resultat formuleras följande svar på studiens första forskningsfråga, dvs. "Hur beskriver lokala styrelseledamöter i Naturskyddsföreningen utmaningar och strategier i det ideella ledarskapet?".

Styrelseledamöter i Naturskyddsföreningens kretsar upplever att stimulerande av den ideella motivationen är den huvudsakliga utmaningen i det ideella ledarskapet och identifierar en mängd faktorer som påverkar denna motivation kopplat till medlemmarna som individer, deras interaktion med varandra i arbetet, de övergripande organisationsstrukturerna i föreningen samt de rådande samhällsförhållandena. Eftersom uppfattningarna om vilka av dessa faktorer som har störst förklaringsvärde varierar mellan ledarna uppstår olika, delvis kompletterande delvis rivaliserade uppfattningar om vad som främjar respektive hämmar den ideella motivationen vilket också ger upphov till olika strategier i ledarskapet. Dessa förklaringar kan sammanfattas i fyra idealtyper eller förklaringsmodeller: 1) ideell motivation påverkas av de övergripande förutsättningar som gäller i dagens samhälle samt medlemmarnas möjlighet att, med utgångspunkt i dessa, passa in det ideella arbetet i sitt livspussel och stimuleras genom arbetsformer som underlättar och minskar risken för stress; 2) ideell motivation bygger på det personliga engagemanget i sakfrågorna och stimuleras av att detta bejakas och tillåts och understöds genom tillförande av resurser samt undanröjande av onödiga hinder; 3) ideell motivation förutsätter väl fungerande arbetsgrupper och stimuleras av att medlemmarna känner gemenskap, har väldefinierade roller och ett tydligt ansvar; 4) ideell motivation bygger på att medlemmarna känner att de har inflytande över organisationens färdriktning och stimuleras av att det finns demokratiska beslutsprocesser och inflytande över centrala policys samt hur de gemensamma resurserna fördelas. Dessa fyra förklaringsmodeller ger tillsammans en bild av den variation och mångfald som kännetecknar Naturskyddsföreningens kretsledamöters syn på utmaningar och strategier i det ideella ledarskapet och utgör därmed ett svar på undersökningens första forskningsfråga.

Analys

I resultatkapitlet konstaterades att den övergripande fråga som starkast engagerar de ideella ledarna är hur man väcker engagemang, dvs. stimulerar medlemmarnas motivation att engagera sig ideellt i föreningens arbete. Vidare visade det sig finnas en stor mångfald och variation i synen på vilka faktorer som påverkar denna motivation och hur man som ledare bäst förhåller sig till dessa faktorer vilket åskådliggörs i studiens huvudfynd: de fyra förklaringsmodellerna. För att dra några djupare lärdomar av dessa delvis kompletterande, delvis rivaliserande uppfattningar om motivation och ledarskap i det ideella arbetet behövs teoretiska analysverktyg som kan sätta in resultaten i ett större sammanhang. Som konstaterats i bakgrund och teorikapitel finns en stor mängd forskning inom områdena motivation och ledarskap och att analysera studiens resultat med hjälp av dessa kan bidra till att förstå logiken i dynamiken och relationerna mellan förklaringsmodellerna. Denna föresats är utgångspunkt för studiens andra forskningsfråga: "Hur kan de det ideella ledarskapet förstås med hjälp av teori om motivation och ledarskap samt tidigare forskning om ideellt arbete?" och den teoretiska analys som följer söker besvara denna fråga. Att sätta studiens resultat i relation till det större sammanhang som de två forskningsfälten motivation och ledarskap innebär ger även en möjlighet att bidra med kunskap inom dessa fält vilket leder in på den tredje forskningsfrågan: "Hur kan en teoretisk analys av det ideella ledarskapet bidra till förståelsen av ledarskapets roll och möjligheter i det postindustriella arbetslivet som det definieras av Backström et al (2011; 2013)?" Denna forskningsfråga besvaras i diskussionskapitlet.

De teoretiska analysverktyg som används för att förstå logiken och dynamiken i det ideella ledarskapet är hämtade från de två teorier som presenteras i teorikapitlet: motivationsteorin Self-Determination Theory (SDT) och ledarskapsteorin om Integrerad Autonomi (IA). SDT utgår ifrån att ledarskapet genom att tillfredsställa medarbetarnas psykologiska behov av kompetens, samhörighet och autonomi skapar förutsättningar för dessa att motivera sig själva att göra ett bra jobb istället för att behöva motiveras genom piskor och morötter. IA beskriver hur ett modernt ledarskap bygger på en relation mellan ledare och medarbetare där den senare ges stort handlingsutrymme att fatta självständiga beslut vilka, pga. den höga graden av integrering av organisationens normer och mål, kan förväntas gå i linje med dessa. Både dessa teorier är utvecklade i arbetslivet men deras fokus på självständighet och inre engagemang istället för yttre kontroll gör att de passar den ideella kontexten där ledarens maktbas är begränsad. Tillsammans erbjuder teorierna de analysverktyg som behövs för att förstå den variation av erfarenheter som de ideella ledarna gjort i sitt arbete och den mångfald av antaganden om motivation och strategier för ledarskap som dessa erfarenheter lett fram till. I analyskapitlet ges ett förslag på tolkning av de empiriska fynden utifrån de SDT och IA understött av tidigare forskning om ideellt arbete.

Att balansera förhållningssätt

De fyra förklaringsmodellerna utgör en empiriskt grundad teori om den mångfald och variation som kännetecknar de ideella ledarnas syn på motivation och ledarskap. Tillämpande av begrepp från SDT och IA, dvs. en teoretiskt grundad analys, möjliggör en jämförelse som kan klargöra logiken i dynamiken och relationerna mellan förklaringsmodellerna och därigenom ge en djupare förståelse av det ideella ledarskapet. I analysen redogörs för hur var och en av förklaringsmodellerna förhåller sig till tillfredsställandet av medlemmarnas behov av kompetens, samhörighet och autonomi samt i vilken mån de verkar för integrering respektive autonomi i relationen mellan medlem och organisation. I teorikapitlet gjordes en operationalisering av valda begrepp i SDT och IA med syfte att kunna identifiera indikatorer på vilka empiriska företeelser som går att koppla till vilket begrepp och därigenom säkra att teorierna används på ett sätt som är troget verkligheten och fruktbart för ökad förståelse.

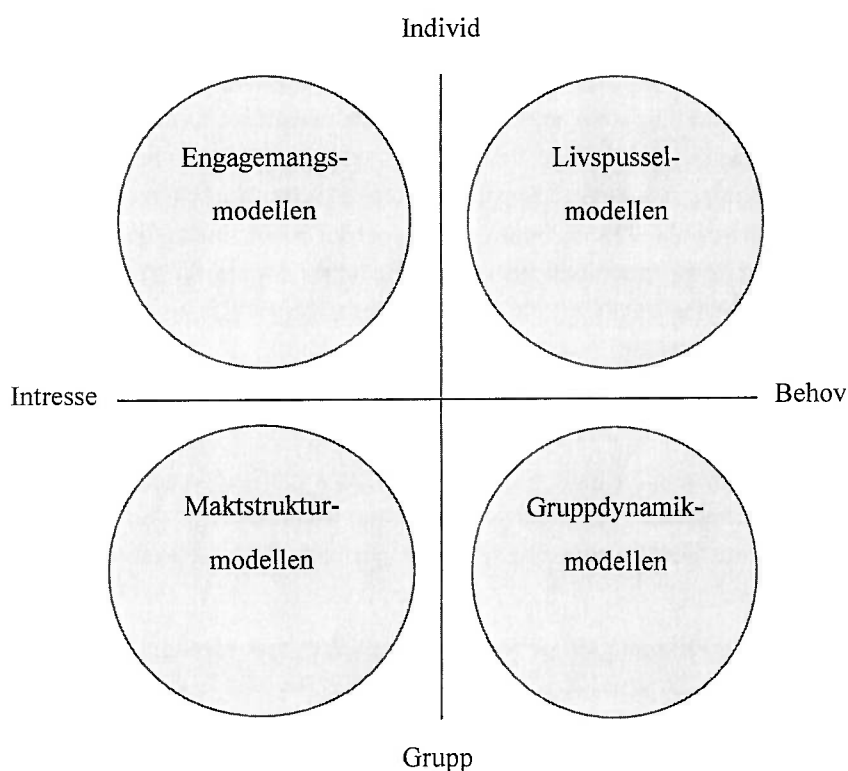
Tabellerna återfinns i teorikapitlet. I tabell 2 definieras vad som menas med integrering av tänkande respektive handling samt autonomi i tänkande respektive handling i det ideella ledarskapet. Slutligen beskrivs i tabell 3 de kännetecken på integrerade respektive autonoma medlemmar som ett ideellt ledarskap som eftersträvar integrerad autonomi verkar för. I tabell 4 åskådliggörs hur den enskilda medlemmens psykologiska behov, med utgångspunkt i SDT, kan tillfredsställas så att en autonom motivation kan utvecklas i det ideella arbetet. I tabell 5 sammanställs de ledarskapstekniker som det ideella ledarskapet kan använda för att tillfredsställa respektive behov.

De fyra förklaringsmodellerna utgör idealtyper eller renodlade förhållningssätt till det ideella ledarskapet. I analysen används de operationaliserade teoretiska begreppen för att förklara hur de olika förhållningssätten på varsitt sätt bidrar till hållbar motivation och en arbetsorganisation präglad av integrerad autonomi men också hur ensidigt tillämpande av vart och ett av förhållningssätten kan medföra risker för hämmad motivation och problem i arbetsorganisationen.

För att kunna jämföra förklaringsmodellerna och ställa dem mot varandra placeras de, genom den teoretiska analysen, in på axlarna *individ-grupp* samt *intresse-behov* med utgångspunkt i vilka hänsynstaganden som prioriteras högst. Med hjälp av axeln *individ-grupp* kan ledarskapet i föreningen förstås som en balans mellan att se de aktiva, i första hand som individer eller i första hand som grupp. Ett individorienterat ledarskap kan motiveras med att de aktiva faktiskt ställer upp på sin fritid och därför inte kan förväntas underkasta sig gruppens eller organisationens behov utan måste ses som autonoma aktörer vars behov och intressen måste tillfredsställas för att de ska göra nytta och stanna i organisationen. Ett grupporienterat ledarskap kan motiveras med att gruppen är något mer än ett antal individer som råkar befinna sig i samma sammanhang och att samarbetet är lika viktigt som de enskilda medlemmarnas samlade insatser och att det därför är gruppens behov och intressen som ledningen i första hand måste se till. Med hjälp av axeln *intresse-behov* kan ledarskapet ses som en balans mellan att tillmötesgå av medlemmarnas uttryckta intressen och att tillgodose av ledarskapet identifierade behov. I en demokratisk organisation där människor engagerar sig på sin fritid krävs förstås att ledningen lyssnar på medlemmarnas åsikter. Ett intresseorienterat ledarskap kan motiveras med att

deltagande i beslutsprocesser och frihet i tänkande och handling leder till motivation och aktivitet. Samtidigt finns det ingen garanti för att de beslut som individer eller grupper av individer fattar alltid går i linje med vad som är bäst för dem eller vad som egentligen tillfredsställer deras behov. Ett behovsorienterat ledarskap kan motiveras med att en aktör med överblick och distans kan göra mer kvalificerade behovsanalyser och planera strategiska insatser med hjälp av vetenskapliga teorier och tekniska hjälpmedel.

Dessa två skalor bildar ett ramverk med fyra positioner som kan beskriva var och en av förklaringsmodellernas huvudsakliga utgångspunkt i ledarskapet: livspusselmodellen tar utgångspunkt i *individens behov*, engagemangsmodellen i *individens intressen*, gruppdynamikmodellen i *gruppens behov* och maktstrukturmodellens i *gruppens intressen*. Detta illustreras i figur 2 nedan.



Figur 2. Förklaringsmodellerna på axlarna grupp-individ samt intresse-behov

Individens behov

Livspusselmodellen utgår från att motivationen främjas när medlemmarna lyckas få ihop de olika bitarna i sin tillvaro varav det ideella arbetet är en, samt hämmas när de känner stress över att inte hinna med allt de tagit på sig. Utifrån denna analys blir ledarskapets uppgift att anpassa

arbetsformer efter individernas förutsättningar. Utifrån SDT kan detta kanske bäst förstås med hjälp av kompetensbehovet, dvs. tron att man själv har förmågan att påverka omgivningen och uppnå sina mål, vilket är en förutsättning för att känna lust och motivation. Den stress som är en följd av olika faktorer i dagens samhälle tycks ofta skapa dåliga förutsättningar för tillfredsställelse av detta behov eftersom många tar på sig mer än de klarar av. Livspusslet kan ses som ett pågående arbete med att få de olika åtagandena i livet att gå ihop, ofta med mycket små marginaler. När detta lyckas hålls kompetensbehovet tillfredsställt men när det misslyckas upplevs omvärlden som okontrollerbar med otillräcklighetskänslor och hämmad motivation som följd.

När yrkes- och familjeliv gör att medlemmarna, redan har svårt att få ihop sitt livspussel och därigenom tillfredsställa sitt kompetensbehov kan det ideella arbetet lätt prioriteras bort om detta upplevs som ett ytterligare stressmoment som helt enkelt inte får plats i pusslet. I tidigare forskning om ideellt arbete har denna analys stöd av McLennan et al., (2008) som visar att behov av att lägga mer tid på arbete och familj är vanliga skäl för avhopp från ideellt engagemang, samt Jonsson (1995) som menar att avhopp ofta sker när engagemanget blivit så omfattande att det leder till stress och tar tid från andra viktiga åtaganden i personens liv.

De ledarskapsstrategier som livspusselmodellen implicerar, t.ex. mötesformer anpassade efter individens förutsättningar och metodstöd som underlättar arbetet, kan dock leda till att det ideella arbetet upplevs som hanterbart och bidrar till att tillfredsställa kompetensbehovet, vilket främjar individens motivation att fortsätta engagera sig. Tillfredsställelse av kompetensbehovet i vid bemärkelse tycks alltså överensstämma med livspusselmodellens syn på hur den ideella motivationen stimuleras. Bland de ledarskapstekniker som presenteras i teorikapitlet (tabell 5) kan *tillgång till resurser och material* samt *tydliga ramar och mål* bäst beskriva det sätt på vilket ledarskapet konkret bidrar till de ideellas motivation.

En tänkbar risk med att tillämpa denna modell ensidigt är att autonomibehovet hotas av att ledarskapet tar en alltför aktiv roll i arbetet, t.ex. genom metodstöd där de aktiva mest genomför centralt planerade aktiviteter och kampanjer. Detta skulle enligt SDT kunna leda till att autonomibehovet hotas vilket underminerar autonom motivation.

Utifrån de operationaliseringar av teorin om Integrerad Autonomi som gjordes i teorikapitlet syftar livspusselmodellens ledarskap framför allt till integrering av handling, förstått som att medlemmarna ska bli förbli aktiva och inte avskräckas pga. stress. Livspusselmodellen inkluderar inga indikatorer på strävan efter integrering eftersom dessa framförallt är kopplade till integrering av tänkande. Det är också svårt att identifiera några indikatorer på att ledarskapets förhållningssätt i denna modell skulle sträva efter ett stärkande av medlemmarnas autonomi då den anpassning av arbetssätt som förespråkas utgår från ledarskapets analyser av medlemmarnas behov snarare än medlemmarnas egna. Utifrån de antaganden som modellen gör om medlemmarnas möjligheter att engagera sig förefaller beskrivningen av den integrerat autonoma medlemmen (tabell 3) väldigt optimistisk, närmast som ett utopiskt ideal utan förankring i verkligheten eftersom de processer som ska leda dit kan antas vara förknippade med merarbete. Livspusselmodellens förhållningssätt till ledarskap tycks sammanfattningsvis ha få med IA, något som är intressant med tanke på hur många livspusselrelaterade resonemang kring medlemmarnas motivation som finns i materialet.

Livspusselmodellen utgår ifrån *individens behov*. Den är alltså *individorienterad* eftersom den fokuserar på hur den enskilda medlemmen får föreningsengagemanget att passa in i sin livssituation i stort. Den är *behovsorienterad* då den ser det som ledningens uppgift att hitta sätt att hjälpa medlemmarna att hinna med alla sina åtaganden utan att känna sig stressade och otillräckliga.

Individens intressen

Engagemangsmodellen utgår ifrån att medlemmarnas motivation främjas av att få jobba med de frågor man är personligt engagerad i och hämmas av att hjärtefrågor prioriteras ner och inte få jobba med det man brinner för. Svedberg et al. (2010) visar också på att hela 54% av de ideellt aktiva i Sverige började engagera sig som ett sätt att utöva sina intressen. Utifrån denna analys blir ledarskapets uppgift att utgå från individens engagemang och ge stor frihet i arbetet. Med hjälp av SDT's teoretiska ramverk kan detta förhållningssätt förstås som ett sätt att stärka medlemmarnas motivation genom tillfredsställande av autonomibehovet och kompetensbehovet.

Den engagerade och kunniga eldsjälens ideal har en tro på sin egen förmåga att nå genomslag i sina hjärtefrågor genom hårt arbete och för att hjälpa medlemmarna likna detta ideal tillämpas ledarskapstekniken *utnyttjande av starka sidor*, dvs. att medlemmarna i första hand får göra det de är bra på. Till skillnad från livspusselmodellen bygger engagemangsmodellens antagandet att de aktiva faktiskt kan sköta sina ideella arbetsuppgifter oberoende av samhällsförutsättningarna om de bara får följa sin egen väg, vilket uttrycks i *höga förväntningar* som ledarskapsteknik. Detta bygger dock på *tillgång till resurser och material*, här tolkat som att föreningen prioriterar aktiviteter och satsningar som har förankring i medlemmarnas personliga engagemang lokalt. Dessa tre ledarskapstekniker fyller funktionen att tillfredsställa medlemmarnas kompetensbehov och bidrar därigenom till att skapa förutsättningar för dessa att motivera sig själva genom att driva de frågor de brinner för. Det fokus på sakfrågorna som utgör ett fundament i engagemangsmodellen kan härledas till Nygrens (2010) tes att idéburna organisationer faktiskt får sitt existensberättigande genom att verka för sitt syfte, dvs. att arbeta för vissa frågor.

Om upplevelsen av att göra fria val är en viktig förutsättning för en hållbar motivation i arbetslivet torde den vara en nödvändighet i ideellt arbete eftersom den som känner sig styrd och kontrollerad lätt tappar sitt inre engagemang. Detta antagande finner stöd hos Jonsson (1995) som menar att en anledning till att ideella hoppar av just är att organisationen inte driver frågor som personen brinner för och därför inte finner arbetet givande. Författarens idé om frivilligheten som grundläggande ledningsverktyg och att fånga upp engagemang istället för att styra uppifrån kan därför förstås som ett sätt att skapa förutsättningar för motivation. Enligt SDT är just den autonoma motivationen, vilken är mer kompatibel med ideellt engagemang än den kontrollerade formen, beroende av att autonomibehovet ständigt är tillfredsställt. De ledarskapstekniker som här kan härledas till tillfredsställande av medlemmarnas autonomibehov är *uppmuntrande av initiativ och valmöjligheter i arbetet*.

En av de tendenser som kännetecknar engagemangsmodellen är alltså en skepsis mot ledarskap och styrning utifrån argumentet att de ideella engagerar sig på sin fritid och därför förväntar sig att få bestämma själva vad de vill jobba med och hur de vill jobba. Denna nedvärdering av ledarskapet inom ideella organisationer bekräftas av Nygren (2010) som menar att denna tendens sammanhänger med en snäv bild av vad ledarskap egentligen är. Om ledarskap får definieras enligt McGregors (1960) teori X, dvs. att människor är lata, egoistiska och måste kontrolleras blir mycket riktigt ledarskap i ideellt arbete en paradox medan teori Y's syn på människan som aktiv, kreativ, lärande och samarbetande kan resultera i ett ledarskap som tar utgångspunkt i och stärker dessa sidor.

Risken med ensidigt tillämpande av engagemangsmodellens ledarskap är att man hamnar i eldsjällsfällan och bara attraherar en viss sorts aktiva och skrämmer bort andra.

Engagemangsmodellen ger goda verktyg för att skapa motivation hos de som är kunniga, engagerade, självständiga och beredda att prioritera det ideella arbetet framför annat i livet eftersom deras kompetens- och autonomibehov tillfredsställs genom modellens förhållningssätt. Medlemmar utan omfattande kunskaper i sakfrågorna som inte är beredda att göra samma uppoffringar i sitt privatliv och som inte har en läggning åt självständigt arbete riskerar här istället att få sin motivation hämmad eftersom engagemangsmodellen inte fokuserar på *tydliga ramar och mål*, dvs. ledarskapsteknik som tillfredsställer denna grupps kompetensbehov. Dessutom kan modellens fokus på individens eget engagemang leda till att gruppgemenskapen som motiverande kraft förbises vilket leder till en risk att samhörighetsbehovet hotas.

Sett ur IA's ramverk fokuserar engagemangsmodellen framförallt på autonomi-aspekterna dvs. att medlemmen tillåts göra självständiga analyser av de situationer som uppstår inom ramen för det ideella arbetet samt ges handlingsutrymme att agera utifrån dessa analyser, fatta självständiga beslut och utveckla arbetssätten. Modellens förhållningssätt överensstämmer väl med IA's kännetecken för autonoma medlemmar då ledarskapet strävar efter medlemmar som *väljer vilka arbetsuppgifter som behöver göras, fattar självständiga beslut, bidrar till att utveckla nya arbetssätt och rutiner samt förändra ramar och förutsättningar för arbetet, om det behövs arbetar på annat sätt eller med andra saker än de som ledarskapet från början planerat och tar självständig kontakt med personer som kan vara till nytta i arbetet*. De mekanismer som här antas leda till autonoma aktörer kan sammanfattas som icke-styrning på gränsen mot abdikerat ledarskap vilket ligger i linje med engagemangsmodellens ledarskapsfientliga förhållningssätt.

Genomgående tillämpas ett individorienterat synsätt med starkt fokus på att varje medlem ska få engagera sig i de frågor och på det sätt som passar just honom eller henne. Integrering av handling sker förstås per automatik genom att medlemmen engagerar sig aktivt men integrering av tänkande ses utifrån denna modells antaganden med en viss misstänksamhet eftersom detta kan förknippas med styrning som riskerar att individen måste anpassa sig och göra avkall på det som denne själv vill engagera sig i. Denna kombination av autonomi i handling och brist på integrering av tänkande leder enligt IA in i risken för laissez-fair-ledarskap där organisationen inte längre kan säkerställa att individens arbete bidrar till de gemensamma målen. Utifrån Pastor's (1996) syn på empowerment kan man se att en ensidig tillämpning av detta ledarskap inte tar medarbetarna steg för steg genom processen utan försöker kasta in dem i det sista steget direkt vilket de kanske inte vill eller klarar av.

Engagemangsmodellens syn på motivation och ledarskap är *individorienterad* såtillvida att den sätter den enskilda medlemmen först och *intresseorienterad* såtillvida att den utgår från utgå från uttryckta önskemål snarare än från ledarens eller styrelsens analyser. Detta utmynnar i ett ledarskap med utgångspunkt i *individens intressen*.

Gruppens behov

Gruppdynamikmodellen utgår ifrån att medlemmarnas motivation främjas av att vara en del av en grupp med tydlig roll och ansvar, samt hämmas av att inte känna sig inkluderad eller att utsättas för socialt obekväma och otrygga situationer. Utifrån denna analys blir ledarskapets uppgift att inkludera, skapa samhörighet, ge tydliga regler och fördela ansvar. Här får ledarskapet främst funktionen att tillfredsställa medlemmarnas samhörighetsbehov men till viss del även kompetens- och autonomibehovet. Enligt Northouse (2010) är gruppkontexten en av de komponenter som definierar ledarskap vilket kan förstås som att ledaren inte enbart kan fokusera på att influera följarna en och en utan måste ta hänsyn till relationerna dem emellan. Tidigare forskning om ideellt arbete visar att förmågan att kommunicera och lyssna, hantera konflikter samt tillämpa kunskaper inom gruppdynamik, personlighetspsykologi och team-building är centrala för de som arbetar med att leda och samordna ideella men att detta inte alltid prioriteras av organisationerna (Boyd, 2003). 59% av Sveriges ideellt aktiva menar också att trevliga kamrater är viktigt i det ideella arbete (Svedberg et al. 2010). Upplevelsen av att ha tillfredsställande och stödjande relationer, vilket är SDT's definition av samhörighet, passar in på gruppdynamikmodellens förhållningssätt i ledarskapet eftersom detta kretsar kring relationsbyggande, personlig kontakt och konstruktiv interaktion mellan de aktiva. Att stämningen i gruppen är god blir här en väg till att skapa förutsättningar för motivation eftersom gemenskap och gott samarbete ökar engagemanget.

Antagandet om att rekrytering av nya aktiva bäst sker genom personlig kontakt går i linje med samhörighetsbehovets logik om ledarskapsteknikerna *aktivt lyssnande* och *bekräftande av andras perspektiv* tillämpas i interaktionen med de potentiellt aktiva. Detta fungerar genom en tillitsskapande och relationsbyggande process vilket även blir ett *stärkande av den gemensamma identiteten*. Genom att berätta sakligt om föreningen och dess arbete och rutiner i enlighet med ledarskapstekniken *tydliga ramar och mål* skapas förutsättningar för tillfredsställande av kompetensbehovet och genom att därpå fråga vad medlemmen själv skulle kunna tänka sig att göra dvs. *uppmuntrande av initiativ, frihet i arbetet* och *icke-kontrollerande kommunikation* tillgodoses även autonomibehovet. Gruppdynamikmodellens förhållningssätt till rekrytering av nya aktiva tycks kunna fylla sitt syfte då det skapar goda förutsättningar för utvecklande av autonom motivation genom att bidra till tillfredsställandet av alla de tre behov som beskrivs i SDT.

När det gäller samarbetet inom styrelsen tillämpas liknande principer. *Stärkande av den gemensamma identiteten* tillämpas genom strukturerade samtal om vad man ska jobba med och prioritera eftersom uppnådd konsensus innebär tillfredsställer medlemmarnas autonomibehov på gruppnivå och stärker deras motivation. Att ta hänsyn till de aktivas känslor i

mötessammanhang, t.ex. genom dagsformsrunda (en teknik som förekom i det empiriska materialet), för att kunna förhålla sig konstruktivt och undvika konflikter och missförstånd, kan ses som ett tillämpande av ledarskapsteknikerna *emotionellt stöd* samt *varmt och respektfullt bemötande*. Slutligen kan gruppdynamikens fokus på strukturerade möten med tydlig roll- och ansvarsfördelning ses som ett tillämpande av *klargörande av roller* vilket har en samhörighetsfrämjande effekt då det motverkar missförstånd och konflikter kring vem som har ansvar för och befogenhet till vad, men även *tydliga ramar och mål* vilket bidrar till tillfredsställelse av kompetensbehovet.

Riskerna med ett ensidigt tillämpande av gruppdynamikmodellens förhållningssätt är kopplade till dess gruppfokus med ett starkt ledarskap vilket för det första riskerar att styra individerna på ett sådant sätt att deras autonomibehov hotas och för det andra kan leda till slutna grupper där den inre gemenskapen är så stark att nya medlemmar och ny information inte lyckas ta sig in. För att det aktiva ledarskap som ingår i modellens förhållningssätt inte ska kväva medlemmarnas motivation är det viktigt att balansera de strukturerande ledarskapsteknikerna såsom *klargörande av roller* och *tydliga ramar och mål* med sådana som är mer autonomifrämjande dvs *frihet i arbetet*, *uppmuntrande av initiativ* samt *icke-kontrollerande kommunikation*.

Stärkande av den gemensamma identiteten som ledarskapsteknik för att tillfredsställa samhörighetsbehovet och därigenom öka medlemmarnas motivation leder till sammansvetsade grupper men riskerar även att leda till exkluderande av individer som av någon anledning inte upplevs eller upplever sig som en del av denna gemenskap. Detta kan ofta ha den enkla orsaken att individer, såväl i som utanför gruppen, känner sig otrygga med och upplever det som obekvämt att ta kontakt med främlingar. Detta tycks kunna hanteras konstruktivt genom att fokusera på den gemensamma identiteten som medlemmar i föreningen istället för att låsa sig i lokala revir-gemenskaper i styrelser och arbetsgrupper.

Gruppdynamikmodellens förhållningssätt till ledarskap kan utifrån IA ses som ett tydligt sätt att integrera medlemmarnas tänkande dvs. att medlemmen förstår samt känner delaktighet och engagemang i föreningens mål och arbetssätt. Några kännetecken hos integrerade medlemmarna som kan kopplas till modellens förhållningssätt är att medlemmarna *förstår målen och är delaktiga i att sätta dem, ger och tar emot feedback kopplat till arbete och mål och har gemensamma tankesätt och värderingar i förhållande till arbetet*. Dessa uppnås genom välorganiserade möten och bidrar därinom till att medlemmarna *samarbetar och kommunicerar kring arbetsuppgifter*, samt *känner lojalitet mot organisation, styrelse och arbetsgrupp*. Denna syn på integrering av tanke som bygger på konsensusprincipen kan förstås som det Backström et al., (2013) kallar den tredje ledarskapsuppgiften och strävar i förlängningen efter en hållbar integrering av handling.

Gruppdynamikmodellen är *grupporienterad* och fokuserar på samspelet mellan medlemmarna och deras förmåga att arbeta tillsammans. Den är också *behovsorienterad* då den menar att ledarskapet måste ta en aktiv roll för att hantera detta samspel och tillfredsställa gruppens behov. Detta utmynnar i ett ledarskap som utgår från *gruppens behov*.

Gruppens intressen

Maktstrukturmodellen utgår ifrån att medlemmarnas motivation främjas av att känna delaktighet och inflytande i beslutsprocesser och hämmas av att bli kontrollerade och inte kunna vara med och påverka. Utifrån denna analys blir ledarskapets uppgift att organisera diskussioner och demokratiska beslutsprocesser. Detta bekräftar vad forskare som studerat svenskt föreningsliv (Lindberg, 1999; Jonsson, 1995) hävdar, nämligen att delaktighet i beslutsprocesser ökar medlemmarnas engagemang och att deras motivation är direkt kopplad till organisationens förmåga att ge dem inflytande och göra dem delaktiga. Lindberg (1999) menar att engagemanget hos organisationernas medlemmar kan antas öka om medlemmarna känner delaktighet i beslutsprocesser och möjlighet att påverka organisationens färdriktning och att en viktig ledarskapsuppgift i denna typ av organisation är just att skapa strukturer för detta.

Enligt SDT kan maktstrukturmodellens förhållningssätt till ledarskap förstås som ett tillfredsställande av samhörighetsbehovet med hjälp av *aktivt lyssnande* och *bekräftande av andras perspektiv* eftersom dessa ledarskapstekniker är utgångspunkten för de samtal som är kärnan i demokratiska beslutsprocesser. Detta kan förstås med hjälp av Wilhelmsons & Döös (2012) dialogkompetensmodell och dess betoning på balansen mellan att lyssna, tala, reflektera kritiskt över andras ståndpunkter samt över sina egna för att kunna förstå varandra, lära och lösa problem.

Maktstrukturmodellens ledarskap kan också antas bidra till tillfredsställandet av individens kompetens- och autonomibehov med kollektivet som draghjälp. För att förstå detta kan man modifiera SDT's definition av kompetens från *tron att man själv har förmågan att påverka sin omgivning och uppnå sina mål* till *tron att man själv, i samarbete med andra, har förmågan att påverka sin omgivning och uppnå sina mål*. Den ledarskapsteknik från operationaliseringen av teorin som närmast illustrerar detta är *fokus på lärande och utveckling*, såväl av individernas föreställningar som av gruppens kollektiva kompetens. På samma sätt kan de demokratiska processerna bidra till tillfredsställandet av individens autonomibehov genom *upplevelsen av att, som en del av ett kollektiv, göra fria val och styra sitt liv i samråd med resten av kollektivet*. Meningsutbytet och dialogen gör här att individernas fria val förflyttas till gruppnivå efter uppnådd konsensus. Här kan identifieras ledarskapsteknikerna *uppmuntrande av initiativ* (att bidra med sina åsikter), *välkomnande av kritiska synpunkter* (att granska andras ståndpunkter) och *tydliggörande av syfte* (eftersom en gemensam förståelse av gruppens mål är en förutsättning för sann konsensus). Tidigare forskning om ledarskap i svenska folkrörelser (Holmberg & Hyllman, 2008) visar just att detta sker i interaktion med organisationens medlemmar och att det huvudsakliga instrumentet för organisatorisk samordning är dialogen. Möjligheten att, med sin röst tillsätta, avsätta, kontrollera och kritisera ledningen samt påverka organisationens policy kan alltså ses som ett sätt att bidra till tillfredsställande av medlemmarnas autonomibehov och därigenom skapa förutsättningar för utvecklandet av autonom motivation.

Ovanstående resonemang om hur maktstrukturmodellens ledarskap kan tillfredsställa behoven av kompetens och autonomi med kollektivet som draghjälp förutsätter en människosyn i linje med McGregors (1960) teori Y där medlemmarna ses som aktiva, kreativa, lärande och samarbetande. Utifrån teori X syn på människan som lat och egoistisk blir den demokratiska

processen reducerad till ett forum för maktkamp och begränsar därigenom modellens möjligheter att stimulera medlemmarnas motivation. En risk är då att medlemmarna inte lyckas komma överens med en utdragen, konfliktfylld och ineffektiv beslutsprocess till följd vilket kan leda till att individernas kompetensbehov hotas och tron på samarbete och demokrati undermineras. En annan risk är att dominanta, manipulativa eller retoriskt skickliga individer de facto styr beslutsprocesserna vilket kanske tillfredsställer deras eget behov av kompetens och autonomi men hotar de andras och underminerar deras möjlighet att utveckla en hållbar motivation. Maktstrukturmodellens fokus på gruppen kan därigenom leda till en de facto-toppstyrning med alla dess problem trots att detta i teorin är oförenligt med de principer och antaganden som den grundar sig i.

Den delaktighet i beslutsfattandet över föreningens policy och färdriktning som utgör fundamentet i maktstrukturmodellens förhållningssätt till ledarskap kan förstås som en integrering av medlemmarnas tänkande med utgångspunkt i demokratiska principer. Demokratiskt beslutsfattande kan ses som en mekanism för integrering då det antas leda till att medlemmarna *förstår målen och är delaktiga i att sätta dem* vilket formar en grupp där medlemmarna *har gemensamma tankesätt och värderingar i förhållande till arbetet* samt *känner lojalitet mot organisation, styrelse och arbetsgrupp*. Att medlemmarna samtidigt *bidrar till att utveckla nya arbetssätt och rutiner samt förändra ramar och förutsättningar för arbetet* kan ses som en mekanism för autonomi.

En tänkbar risk med att ensidigt tillämpa maktstrukturmodellens förhållningssätt är, utifrån IA, dess fokus på gruppen snarare än på individerna. Kollektivt fattade beslut kan bli lika tvingande som enväldigt fattade sådana och modellen saknar en strävan efter flera av de kännetecken som kännetecknar autonoma medarbetare, nämligen att medlemmen på den individuella nivån *väljer vilka arbetsuppgifter som behöver göras, fattar självständiga beslut, om det behövs arbetar på annat sätt eller med andra saker än de som ledarskapet från början planerat och tar självständig kontakt med personer som kan vara till nytta i arbetet*.

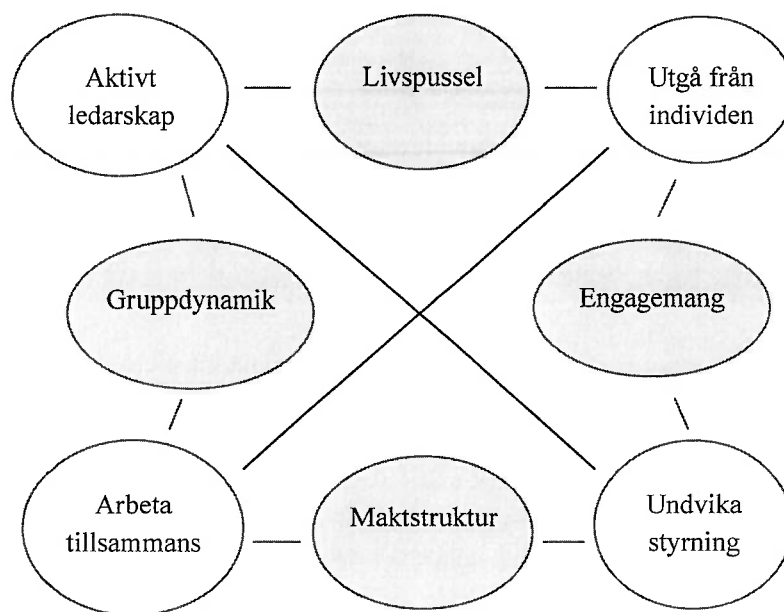
Maktstrukturmodellen är *grupporienterad* såtillvida att den innebär att ledningen ska hjälpa medlemmarna att samarbeta och komma överens för att göra ett bra arbete samt *intresseorienterad* eftersom ledarskapet måste lyssna på och implementera det gruppen kommer överens om istället för att själv detaljstyra. Detta utmynnar i ett ledarskap med utgångspunkt i *gruppens intressen*.

Principer för ideellt ledarskap

De fyra förklaringsmodellerna för vilka faktorer som främjar respektive hämmar motivationen i det ideella arbetet leder som vi sett till olika ledarskapsstrategier vilka på olika sätt bidrar till tillfredsställandet av medlemmarnas behov av kompetens, samhörighet och autonomi samt i olika grad verkar för att medlemmarna ska bli integrerade och autonoma i relation till

organisationen. Var och en av modellerna lägger fokus på antingen integrering- eller autonomiaspekten samt på tillfredsställandet av ett eller två av behoven vilket kan förklaras med deras respektive positioner i det ramverk som sätts samman av axlarna individ-grupp och intresse-behov. Varje modell bidrar med viktiga perspektiv men ingen av modellerna förekommer renodlad hos någon individ bland de intervjuade ledarna, helt enkelt pga. att ett ensidigt tillämpande skulle leda in i situationer som är ohållbara ur motivations- och ledarskapssynpunkt. Framgångsrikt ideellt ledarskap skulle alltså kunna ses som en balans mellan olika principer hämtade från de olika förklaringsmodellerna och deras förhållningssätt. Dessa principer visade sig gå att identifiera genom att jämföra förklaringsmodellerna utifrån ramverket individ-grupp samt intresse-behov och ta fasta på de punkter där likheter mellan modellerna kunde identifieras. Ur denna analys framkom fyra ledarskapsprinciper som var och en kunde härledas ur två av förklaringsmodellerna: *Utgå från individen*, *arbeta tillsammans*, *undvika styrning* och *aktivt ledarskap*.

Livspusselmodellens ledarskap strävar efter att underlätta medlemmarnas arbete och ge struktur med utgångspunkt i *individens behov*. Genom att *utgå ifrån individen* och dess förutsättningar ser ledaren vilka behov som finns och kan genom ett *aktivt ledarskap* tillhandahålla stöd och anpassa arbetsformerna på ett sådant sätt att medlemmarna kan göra ett bra jobb och slipper känna sig stressade och undermåliga. Engagemangmodellens ledarskap strävar efter att tillvarata och bibehålla medlemmens personliga engagemang genom att tillmötesgå *individens intressen*. Genom att *undvika styrning* uppifrån och istället *utgå från individen* och dennes analyser skapas förutsättningar för att medlemmarna arbetar självgående, tar ansvar och initiativ. Gruppdynamikmodellens ledarskap strävar efter att öka gemenskapen och medlemmarnas samarbetsförmåga genom att utgå från *gruppens behov*. Genom *aktivt ledarskap* med utgångspunkt i kunskap om grupprocesser kan ledaren stimulera gruppens förmåga att *arbeta tillsammans* genom att verka för att medlemmarna känner tillhörighet och trygghet i gruppen och att rollfördelningen är tydlig. Maktstrukturmodellens ledarskap strävar efter att skapa engagemang och delaktighet genom att fatta beslut och styra verksamheten med utgångspunkt i *gruppens intressen*. Genom att *undvika styrning* och istället skapa förutsättningar för att gruppen ska kunna *arbeta tillsammans* med att planera verksamheten på ett demokratiskt sätt kan ledaren bidra till att öka medlemmarnas motivation. I figur 3 nedan illustreras förklaringsmodellernas relation till ledarskapsprinciperna och i följande stycke beskrivs var och en av principerna med stöd av teoretiska begrepp och tidigare forskning. De tvärgående axlarna mellan aktivt ledarskap och undvika styrning samt mellan utgå från individen och arbeta tillsammans illustrerar punkter där de olika ledarskapsprinciperna riskerar att komma i konflikt med varandra.



Figur 3. Förklaringsmodellerna i relation till principerna för ideellt ledarskap

Utgå från individen

Ur livspusselmodellen och engagemangsmodellen vilka båda är individorienterade hämtas den första principen för ideellt ledarskap – *utgå från individen*, vars fokus är medlemmen som person och inte bara en kugge i ett hjul. De som menar att föreningen bör ta vara på eldsjälarnas engagemang och de som menar att man måste anpassa arbetsformer efter medlemmarnas vardag säger båda att man måste ha individen som utgångspunkt. Detta kan nog anses typiskt för vårt samhälle och kan ha sina för- och nackdelar men om man tar denna utgångspunkt blir ledarens roll att *anpassa det gemensamma arbetet efter individernas önskemål och förutsättningar* för att därigenom skapa förutsättningar för motivation.

Mot bakgrund av att medlemmarna arbetar utan ersättning men också utan förpliktelser (Musick & Wilson, 1997) framstår det som naturligt att en ledaruppgift i detta sammanhang blir att anpassa verksamheten så att de ideella ska känna sig manade att stanna i den. Millette & Gagné (2008) pekar på vikten av att volontärers arbetsuppgifter är designade så att de tillfredsställer behoven av kompetens, samhörighet och autonomi, t.ex. genom variation i vilka färdigheter som krävs och att volontären har överblick och ansvar för hela processen. Hela det synsätt som presenteras i SDT bygger just på att ledaren hela tiden ser till varje individ och försöker identifiera vad denne behöver för att utveckla en hållbar motivation och den analys som presenteras i IA visar på att vikten av att ledarskapet hjälper varje individ att integrera sitt tänkande med organisationen för att sedan kunna uttrycka sitt individuella engagemang och agera självständigt.

Arbeta tillsammans

Maktstrukturmodellen och gruppdynamikmodellen som båda är grupporienterade är utgångspunkten i den andra principen: *arbeta tillsammans*. De informanter som anser att delaktighet i beslutsfattande är viktigt för ansvarskänsla och de som tror att engagemanget bygger på att man känner att man har en tydlig roll enas om att kollektivet och vad som sker mellan människor måste stå i fokus. För att åstadkomma verkliga resultat behöver medlemmarna lära sig att samarbeta och *ledarskapets uppgift är att underlätta samarbete och interaktion*.

Ledarskapsprincipen arbeta tillsammans kan, enligt teorin om Integrerad Autonomi förstås som en del av integreringsprocessen varigenom gruppen svetsas samman och kommer till en gemensam bild av mål och normer. Den individuella medlemmens samhörighetsbehov tillfredsställs genom att vara en accepterad del av gruppen, känna sig sedd och omtyckt, vilket stärker motivationen att fortsätta engagera sig och även kompetensbehovet kan härigenom tillfredsställas om medlemmen känner att samarbetet med andra förstärker den egna insatsen.

Principen om att arbeta tillsammans riskerar, om den tillämpas ensidigt, att hamna i konflikt med principen om att utgå från individen. IA erbjuder såväl teoretisk förståelse samt konkreta verktyg för hur dessa principer ska kunna balanseras genom en integrering av medlemmarnas tänkande som möjliggör autonomi i handling och en situation där fruktbart samarbete blir möjligt och där konflikter kan lösas genom konstruktiv dialog.

Undvika styrning

Engagemangsmodellen och maktstrukturmodellen är båda intresseorienterade och utgör utgångspunkten för den tredje principen för ideellt ledarskap, nämligen att *undvika styrning*. Trots att engagemangsmodellen utgår från individen och maktstrukturmodellen utifrån kollektivet har båda det gemensamma draget att de har ett kritiskt förhållningssätt till toppstyrning. Utifrån engagemangsmodellen blir medlemmarna oengagerade när de tvingas arbeta med något som de inte brinner för och utifrån maktstrukturmodellen när de inte känner att de har inflytande över verksamhetens ramar. Båda enas i ett motstånd mot styrning och ledarens uppgift blir att *decentralisera beslutsfattande och handlingsutrymme*.

Att undvika styrning kan stimulera individers motivation kan enligt SDT förklaras med människans behov av autonomi. Genom ett autonomifrämjande ledarskap där de aktiva får stor frihet i sitt individuella arbete och möjlighet att påverka föreningens policy genom demokratiska processer skapas förutsättningar för den internaliseringsprocess där individen i allt högre grad upplever en känsla av valfrihet och en inifrån kommande motivation kopplad till den egna självbild och identiteten, vilket leder till ett ökat engagemang och en större arbetsinsats. Om medlemmen däremot känner sig kontrollerad, t.ex. genom bristande demokratiskt inflytande i förhållande till kretsstyrelse eller riksförening riskerar denne att utveckla en kontrollerad motivationsläggning och en känsla av att ens handlingar regleras av yttre orsaker, t.ex. att få

belöningar, beröm eller känna sig duktig. Eftersom det ideella arbetet bygger på att medlemmarna inte kan belönas leder detta in i en återvändsgränd. Utifrån teorin om integrerad autonomi innebär ledarskap utifrån principen om att undvika styrning att relationen mellan ledare och följare präglas av autonomi såväl i tänkande som i handling. Eftersom den ideelle faktiskt inte har några förpliktelser mot organisationen blir autonomi i handling en central komponent i det ideella ledarskapet, något som kan förstås utifrån Jonssons (1995) idé om frivilligheten som ledningsprincip. Även forskning om den amerikanska ideella sektorn, som annars inte har samma tradition av delaktighet som den svenska, betonar vikten av att volontärsamordnaren har tillit till att volontärerna gör sitt jobb eftersom kontroll riskerar att hämma motivationen (Boyd, 2003). Millette & Gagné (2008) lägger tonvikt vid att volontären är autonom, dvs. har stor frihet i hur arbetet ska utföras.

Ledarskap utifrån principen om att undvika styrning sätter stort värde på just självständigt arbete och eget ansvar eftersom ledare som arbetar efter denna princip utgår ifrån att människor som engagerar sig gör detta just för att de har ett stort engagemang i föreningens frågor vilket för tankarna till empowermentbegreppet. Detta ligger även i linje med Sandberg & Targamas (2007) tanke på att modernt ledarskap karaktäriseras av att detaljbesluten flyttas till medarbetarna på det operativa planet.

Aktivt ledarskap

Ur livspusselmodellen och gruppdynamikmodellen, med det gemensamma draget att vara behovsorienterade, härleds den fjärde ledarskapsprincipen *aktivt ledarskap*. På samma sätt som engagemangsmodellen och maktstrukturmodellen kan överbrygga sitt individ- respektive gruppfokus genom att göra gemensam sak i sitt motstånd mot styrning, övervinner livspusselmodellen och gruppdynamikmodellen samma konflikt genom att betona vikten av ett aktivt ledarskap som kan skapa goda förutsättningar för ideellt arbete. I det ena fallet genom att underlätta arbetet med hjälp av olika tekniska lösningar och i det andra fallet genom att skapa en gruppgemenskap och tydlig rollfördelning. Gemensamt för dessa två är att ledarskapets uppgift blir *att ta ansvar och initiativ för att saker ska hända*.

Principen om aktivt ledarskap är fullt kompatibel med såväl SDT som IA. Visserligen strävar människor efter att tillfredsställa sitt behov av kompetens, samhörighet och autonomi men som vi sett kan detta förenklas avsevärt om ledarskapet medvetet arbetar för detta. Sett ur detta perspektiv behöver aktivt ledarskap alltså inte innebära auktoritärt eller kontrollerande förhållningssätt och måste därför inte komma i konflikt med principen om att undvika styrning vilket annars kan tyckas nära till hands. Ledarskap måste här ses som just ledarskap, dvs. motivera och inspirera samt att utveckla visioner och ena medarbetarna att arbeta i gemensam riktning (Kotter, 1990) i motsats till det mer kontrollerande chefskapet som sammanhänger med en formell position.

De mekanismer som, enligt IA kan leda till integrering av medlemmarnas tänkande och som är en förutsättning för att autonomi inte ska leda till laissez-fair förutsätter också ett aktivt

ledarskap. Detta överensstämmer med Sandberg & Taragamas (2007) bild av det moderna ledarskapets fokus på att stärka medarbetarnas initiativförmåga, kreativitet, självständighet och ansvarskänsla samt som delar makt och ansvar med medarbetarna. Att ideellt ledarskap måste ta en aktiv roll i arbetet finner även stöd i tidigare forskning, t.ex. Boyd (2003) som menar att volontärsamordnaren ska ta ansvar för att volontärerna inte lämnas åt sitt öde utan hjälpa dem utvecklas allsidigt genom god kommunikation, att lyfta fram och synliggöra volontärers ansträngningar och resultat, upprätthålla en positiv organisationskultur, samt att använda teknologi och hjälpmedel. Millette & Gagné (2008) visar även på vikten av att volontärerna får relevant feedback för att kunna utvecklas, vilket bidrar till att deras kompetensbehov tillfredsställs. Författarna menar även att en del i det aktiva ledarskapet är att kommunicera hur utförandet av uppgiften är meningsfull för andra människor och för världen vilket är viktigt för arbetsmotivationen.

Kännetecken för ledarskapsprinciperna och deras koppling till förklaringsmodellerna, dvs. vilka två modeller respektive princip härletts ur sammanfattas i tabell 11 nedan.

Tabell 11. Kännetecken för ledarskapsprinciperna och deras koppling till förklaringsmodellerna

Ledarskapsprincip	Härleds ur...	Kännetecknas av...
Utgå från individen	Livspussel och engagemang	Lyssna och anpassa efter individernas önskemål och förutsättningar
Arbeta tillsammans	Gruppdynamik och maktstruktur	Underlätta samarbete och interaktion
Undvika styrning	Engagemang och gruppdynamik	Decentralisera beslutsmyndighet och handlingsutrymme
Aktivt ledarskap	Livspussel och gruppdynamik	Ta ansvar och initiativ för att saker ska hända

Mekanismer bakom ideellt ledarskap

Denna studies andra forskningsfråga är att undersöka hur det ideella ledarskapet, utifrån vad som framkommit i det empiriska resultatet, kan förstås med hjälp av teori om motivation och ledarskap underbyggt med resultat från tidigare forskning om ideellt arbete. Detta antas kunna bidra till uppfyllandet av studiens syfte att generera kunskap om förutsättningarna för ledarskap i ideellt arbete då förankring i teori och tidigare forskning ökar studiens externa validitet och talar för att dess resultat skulle kunna generaliseras till en större population. Den teoretiska analysen med hjälp av begrepp från SDT, IA och stöd av tidigare forskning om ideellt arbete är ett försök att förstå vilka underliggande mekanismer som är verksamma i det ideella arbetet och det ledarskap som försöker stimulera ökad motivation och engagemang. Med utgångspunkt i analysen formuleras följande svar på studiens andra forskningsfråga:

Det ideella ledarskapet kan förstås som en process där ledaren försöker skapa förutsättningar för medlemmarna att utveckla en hållbar motivation och en lust att engagera sig ideellt samt söker etablera en relation mellan medlem och organisation där medlemmarna arbetar självständigt och tar egna initiativ och samtidigt ta ansvar för gemensamt fattade beslut. Den mångfald av strategier för framgångsrikt ideellt ledarskap som återfinns i de ideella ledarnas syn på sin roll i verksamheten kan förklaras med en variation i synen på vilka behov hos medlemmarna som behöver tillfredsställas för att en hållbar motivation och arbetsorganisering ska kunna upprätthållas. De principer som vägleder ledarna i deras arbete är 1) att utgå från individen, 2) att arbeta tillsammans, 3) att undvika styrning och 4) att utöva aktivt ledarskap. Olika erfarenheter och perspektiv hos ledarna leder till en variation i vilka principer som står i fokus och den dynamik som uppstår kan åskådliggöras i två balansakter: a) att balansera den individuella medlemmens perspektiv mot arbetsgruppens och b) att balansera av medlemmarna uttryckta intressen mot av ledarskapet identifierade behov hos såväl individer som grupper. Hållbar motivation och arbetsorganisation tycks främjas av en balans på dessa båda skalor och hämmas av en ensidig fokusering på individ eller grupp såväl som på intresse eller behov eftersom ett ensidigt fokus på någon av dessa aspekter riskerar att leda till hämmad motivation och ineffektiv arbetsorganisation.

Diskussion

Syftet med detta arbete är att bidra med kunskap om förutsättningar och villkor för ledarskap i ideellt arbete. I diskussionskapitlet granskas de svar på studiens första och andra forskningsfråga som formuleras i resultat- respektive analyskapitlet och ett förslag ges på svar på forskningsfråga tre. Vidare diskuteras vilka kunskapsbidrag studien har kommit med varefter förslag ges på hur den kunskap som framkommit kan tillämpas på den praktiska verksamhet som empirin hämtats ur. I metoddiskussionen görs även en kritisk reflektion över forskningsprocessen och de metodologiska avvägningar som gjorts med syfte att utvärdera huruvida resultaten kan anses tillförlitliga och generaliserbara. Avslutningsvis diskuteras vilka vägar till fortsatt forskning som framkommit.

Besvarande av forskningsfrågor

Denna studies forskningsfrågor är:

1. Hur beskriver lokala styrelseledamöter i Naturskyddsföreningen utmaningar och strategier i det ideella ledarskapet?
2. Hur kan det ideella ledarskapet förstås med hjälp av teori om motivation och ledarskap samt tidigare forskning om ideellt arbete?
3. Hur kan en teoretisk analys av det ideella ledarskapet bidra till förståelsen av ledarskapets roll och möjligheter i det postindustriella arbetslivet som det definieras av Backström et al. (2011; 2013)?

I följande stycke redovisas och diskuteras de svar på dessa frågor som studien utmynnat i. Den första forskningsfrågan besvarades genom den induktiva databearbetningen i resultatkapitlet och den andra besvarades i analyskapitlet med hjälp av teoretiska begrepp från SDT och IA samt med stöd i tidigare forskning. Den tredje forskningsfrågan besvaras i detta kapitel.

Svar på forskningsfråga 1

De fyra förklaringsmodellerna för vilka faktorer som främjar och hämmar motivation i en kontext där piskor och morötter inte finns att tillgå som ledarskapsverktyg utgör kärnan i svaret på studiens första forskningsfråga. Nedan följer det svar som formulerades i resultatkapitlet:

Styrelseledamöter i Naturskyddsföreningens kretsar upplever att stimulerande av den ideella motivationen är den huvudsakliga utmaningen i det ideella ledarskapet och identifierar en mängd faktorer som påverkar denna motivation kopplat till medlemmarna som individer, deras interaktion med varandra i arbetet, de övergripande organisationsstrukturerna i föreningen samt de rådande samhällsförhållandena. Eftersom uppfattningarna om vilka av dessa faktorer som har störst förklaringsvärde varierar mellan ledarna uppstår olika, delvis kompletterande delvis rivaliserade uppfattningar om vad som främjar respektive hämmar den ideella motivationen vilket också ger upphov till olika strategier i ledarskapet. Dessa förklaringar kan sammanfattas i fyra idealtyper eller förklaringsmodeller: 1) ideell motivation påverkas av de övergripande förutsättningar som gäller i dagens samhälle samt medlemmarnas möjlighet att, med utgångspunkt i dessa, passa in det i ideella arbetet i sitt livspussel och stimuleras genom arbetsformer som underlättar och minskar risken för stress; 2) ideell motivation bygger på det personliga engagemanget i sakfrågorna och stimuleras av att detta bejakas och tillåts och understöds genom tillförande av resurser samt undanröjande av onödiga hinder; 3) ideell motivation förutsätter väl fungerande arbetsgrupper och stimuleras av att medlemmarna känner gemenskap, har väldefinierade roller och ett tydligt ansvar; 4) ideell motivation bygger på att medlemmarna känner att de har inflytande över organisationens färdriktning och stimuleras av att det finns demokratiska beslutsprocesser och inflytande över centrala policys samt hur de gemensamma resurserna fördelas. Dessa fyra förklaringsmodeller ger tillsammans en bild av den variation och mångfald som kännetecknar Naturskyddsföreningens kretsledamöters syn på utmaningar och strategier i det ideella ledarskapet och utgör därmed ett svar på undersökningens första forskningsfråga.

Detta svar ger en bild av hur ideella styrelseledamöter tänker kring utmaningar och strategier i det ideella ledarskapet och det intressantaste fyndet är kanske just den variation och de potentiella konflikter som finns i uppfattningarna om vad som främjar respektive hämmar motivation samt hur ledarskapet bör förhålla sig till detta.

Svar på forskningsfråga 2

Det svar på den andra frågeställningen som den teoretiska analysen utmynnar i beskriver de fyra principer som vägleder ideella ledare i deras arbete och hur dessa måste balanseras mot varandra. Detta för att en hållbar motivation och arbetsorganisation ska kunna uppnås och ledarskapet därigenom ska kunna anses som framgångsrikt. Nedan refereras svaret på forskningsfråga två i sin helhet:

Det ideella ledarskapet kan förstås som en process där ledaren försöker skapa förutsättningar för medlemmarna att utveckla en hållbar motivation och en lust att engagera sig ideellt samt söker etablera en relation mellan medlem och organisation där medlemmarna arbetar självständigt och tar egna initiativ och samtidigt ta ansvar för

gemensamt fattade beslut genom att deras tänkande och handlande är integrerade med organisationens mål. Den mångfald av strategier för framgångsrikt ideellt ledarskap som återfinns i de ideella ledarnas syn på sin roll i verksamheten kan förklaras med en variation i synen på vilka behov hos medlemmarna som behöver tillfredsställas för att en hållbar motivation och arbetsorganisering ska kunna upprätthållas. De principer som vägleder ledarna i deras arbete är 1) att utgå från individen, 2) att arbeta tillsammans, 3) att undvika styrning och 4) att utöva aktivt ledarskap. Olika erfarenheter och perspektiv hos ledarna leder till en variation i vilka principer som står i fokus och den dynamik som uppstår kan åskådliggöras i två balansakter: a) att balansera den individuella medlemmens perspektiv mot arbetsgruppens och b) att balansera av medlemmarna uttryckta intressen mot av ledarskapet identifierade behov hos såväl individer som grupper. Hållbar motivation och arbetsorganisation tycks främjas av en balans på dessa båda skalor och hämmas av en ensidig fokusering på individ eller grupp såväl som på intresse eller behov eftersom ett ensidigt fokus på någon av dessa aspekter riskerar att leda till hämmad motivation och ineffektiv arbetsorganisation.

Detta svar ger en bild av de underliggande mekanismer som utgör förutsättningar för ideellt ledarskap kopplat till motivation och arbetsorganisation. Med hjälp av SDT framgår att de olika principerna för ledning i det ideella ledarskapet sammanfaller med tillfredsställandet av de tre psykologiska behoven av kompetens, samhörighet och autonomi som är kopplade till den autonoma motivation och som är nödvändig för att människor ska engagera sig ideellt. Eftersom förklaringsmodellerna och principerna var och en i sig själv bara tycks gå att koppla till något av dessa behov så innebär den teoretiska förklaringen att de olika modellerna behöver komplettera varandra och att principerna behöver balanseras. Att leda utifrån principen att undvika styrning kan exempelvis ses som ett autonomifrämjande ledarskap medan arbeta tillsammans-principen kan kopplas till tillfredsställandet av samhörighetsbehovet. Eftersom alla tre behoven måste tillfredsställas för att en hållbar motivation ska kunna uppnås hos medlemmarna finns det ett värde i att sträva efter ett balanserat ledarskap där inte någon av teorierna eller principerna tillåts dominera. Det framgår även hur de olika ledarskapsprinciperna med utgångspunkt i förklaringsmodellerna i olika hög grad betonar de olika aspekterna av IA.

Engagemangsmodellen fokuserar t.ex. autonomi i tanke och handling men den rädsla för att styra och därigenom hämma den ideella motivation som finns i detta tankesätt riskerar att leda till bristande integreringsprocesser och abdikerat ledarskap. De fyra förklaringsmodellerna från resultatdelen leder alltså till olika ledarskapsprinciper vilka tillsammans kan beskrivas som ett ideellt ledarskap, dvs. ett ledarskap som växer fram i en miljö där ledare inte har tillgång till morot, piska och traditionell positionsmakt och möjligheter till användning av yttre motivationsstrategier. För att kompensera för detta blir det istället extra viktigt att skapa förutsättningar för en inre motivation vilket, enligt SDT bygger på tillfredsställandet av de psykologiska behoven av kompetens, samhörighet och autonomi. Teoretiskt sett tycks en balanserad kombination av förklaringsmodellerna och ledarskapsprinciperna ha störst förutsättningar att tillfredsställa de ideellas psykologiska behov och därigenom ge upphov till en hållbar motivation samt etablera en ledar-följar-relation präglad av IA. I verkligheten tycks många ideella ha en starkare dragning åt några av förklaringsmodellerna än åt andra vilket, med utgångspunkt i teorierna, leder till ett obalanserat ledarskap.

Svar på forskningsfråga 3

Denna studie har utgått från antagandet att kunskap om det ledarskap som utvecklas i det ideella arbetet också skulle kunna vara användbar för att förstå chefers ledarskap i företag och organisationer eftersom piska och morot har visat sig problematiska som motivationsstrategier i dagens kunskapsekonomi. Detta konkretiseras i studiens tredje forskningsfråga: ”Hur kan en teoretisk analys av det ideella ledarskapet bidra till förståelsen av ledarskapets roll och möjligheter i det postindustriella arbetslivet som det definieras av Backström et al. (2011; 2013)?” vilken besvaras nedan.

Svenska folkrörelseorganisationer har på senare år försummat att ta fasta på sin särart, t.ex. ideellt engagemang, självorganisering, dialog och konsensusbeslut och istället anpassat sig till metoder från industrisamhällets arbetsorganisation, t.ex. professionalisering, standardisering, centralisering av makt och ansvar, betoning av resultat istället för process osv. (Hultén & Wijkström, 2006; Nygren, 2010). Med tanke på att modernt ledarskap som det framställs av Backström et al. (2008) rör sig bort från industrisamhällets ideal och mot något som mer liknar folkrörelsens principer kan det förefalla naturligare att dagens folkrörelseorganisationer, istället för att anpassa sig till näringslivsmetoder som näringslivet snart kommer att överge, vänder blicken inåt och bygger vidare på sin egen särart. För detta krävs mer kunskap om vad som karakteriserar denna särart, något som denna studie förhoppningsvis kan vara en början på. Svaret på den tredje forskningsfrågan innebär en diskussion om förutsättningarna för export av det ideella ledarskapets principer till arbetslivet.

De fyra förklaringsmodellerna för vilka faktorer som hämmar respektive främjar motivation i det ideella arbetet och de ledarskapsprinciper som kan härledas ur dessa visar på vägar för hur ledare kan förbättra gruppens prestation utan piska och morot. Även om chefer på arbetsplatser kan, och ofta lockas att, använda ekonomiska incitament och sin positionsmakt för att styra medarbetarna genom kontrollerad motivation är det tveksamt om detta är den bästa lösningen. Genom att titta på hur ideella ledare, i brist på formell chefsmakt, tvingas utveckla andra sätt att skapa förutsättningar för motivation kan arbetsplatschefer se att en annan väg än piskans och morotens är möjlig men också få insikter om vilka utmaningar som kantar denna väg. Även en chef som förstår värdet av autonom motivation kan ha en snäv och begränsad uppfattning om vad som stimulerar denna. Konceptet med motivationsledarskap som en balansakt på axlarna individ-grupp samt intresse-behov är en analysmodell som skulle kunna användas för att förstå hur vissa chefer lyckas stimulera autonom motivation och skapa en relation präglad av integrerad autonomi medan andra misslyckas med detta.

I den ideella kontexten ställs alltså ledarskapet på sin spets på ett sätt som även ledare inom andra sektorer kan lära sig av. Hypotesen är att de tankesätt som utvecklas i denna ledarskapsmässigt extrema miljö också skulle kunna vara användbara i sammanhang där chefen har en större maktbas till sitt förfogande. Nedan beskrivs hur det ideella förhållningssättet till ledarskap kan tillämpas i arbetslivet samt vilka vinster och svårigheter detta skulle kunna medföra.

Individens behov

Eftersom den ideellt aktiva medlemmen ofta kämpar i uppförsbacke med att passa in sitt engagemang i resten av livspusslet behöver den ideella ledaren, i högre grad än den i arbetslivet, kunna ge stöd och hitta lösningar för att undvika stress och underlätta arbetet. Denna omfattande anpassning efter individuella behov är nödvändig för att upprätthålla ideellt aktivas engagemang men borde också kunna vara ett värdefullt chefsverktyg för att optimera en anställds prestation. En tänkbar svårighet i tillämpandet av detta ledarskap är att många chefer på företag och organisationer kanske anser att lönen borde räcka för att tillfredsställa individens behov och att övriga åtaganden i medarbetarens livspussel borde vara sekundära och inte påverka arbetsprestationen. Insikter från den ideella kontexten och om hur motivation stimuleras genom ett aktivt ledarskap som utgår från individens förutsättningar kan här vara till hjälp för att bidra till att tillfredsställa kompetensbehovet.

Individens intressen

Många som engagerar sig ideellt förväntar sig att få jobba på sitt eget sätt och med de frågor de själva brinner för. För att behålla dessa individer i organisationen måste ledarskapet ge stor frihet och möjlighet för medlemmarna att följa sitt engagemang. Även om chefen på ett företag har större möjligheter att styra medarbetarna efter en färdig plan är det inte säkert att detta är det bästa sättet att utnyttja personresurserna, särskilt med tanke på det minskade engagemang det kan leda till. Insikter om hur ideella ledare bidrar till att tillfredsställa medlemmarnas autonomibehov genom att undvika styrning och att utgå från individen skulle kunna hjälpa chefer att skapa mindre motstånd hos sina medarbetare. Här handlar det om att chefen hänvisar mindre till incitament och förpliktelser och mer till medarbetarnas personliga engagemang och känsla av meningsfullhet i utförandet av sina arbetsuppgifter. En svårighet här torde vara att balansera detta mot den toppstyrning och kontroll samt de hierarkiska maktstrukturer som fortfarande finns i många organisationer. Detta blir relevant kopplat till diskussioner om empowerment i arbetslivet.

Gruppens behov

För att människor ska arbeta bra tillsammans måste de känna sig som en del av gruppen. Ledarskapet kan arbeta aktivt för att hålla ihop gruppen och skapa ett klimat där alla känner sig inkluderade och behövda. I den ideella gruppen är detta nödvändigt för att folk ska välja att lägga sin lediga tid på föreningsarbete. På en arbetsplats är det lättare att bortse ifrån gruppens behov eftersom de anställda kan nöja sig med ett otillfredsställande ledarskap som inte tar hänsyn till den sociala situationen då anställningen ändå ger dem individuella förmåner såsom lön och trygghet. Den arbetsplatschef som tar gruppens behov på allvar bör dock kunna stimulera en mer hållbar motivation med bättre prestationer och större välmående till följd. Här kan lärdomar om hur ideella ledare håller ihop en grupp som inte är juridiskt bundna till varandra genom anställning komma väl till pass.

Gruppens intressen

I en demokratiskt uppbyggd förening förväntar sig många medlemmar inflytande, inte bara över sitt eget arbete utan även över organisationen som helhet och hur resurserna fördelas. Ledarskapet måste därför skapa förutsättningar för en diskussion där alla röster hörs, där beslut fattas på demokratisk väg och där alla tar ansvar för att besluten verkställs. Om den ideella ledaren misslyckas med detta tappar organisationen förtroende och medlemmarnas engagemang minskar. Även om arbetsplatser för det mesta inte har en demokratisk struktur kan medbestämmandeprincipen öka engagemang och gemenskap och därigenom också effektivitet hos medarbetarna. Backström et al. (2013) pekar på att inflytande också medför ansvarstagande. Kollektivt ansvar, dvs. individuellt ansvar i gemensam riktning, kan enligt författarna leda till självorganisering och därigenom möta det föränderliga postindustriella arbetslivets krav på flexibilitet (ibid). Här tycks ett införlivande av föreningslivets demokratiska strukturer till arbetsplatsen vara en potentiell framgångsfaktor, något som förstås innebär en stor utmaning i många företags toppstyrda och hierarkiska strukturer.

En mer allmän insikt från den teoretiska analysen av det ideella ledarskapet är just att det motivationsskapande arbetet innebär en balans mellan olika principer. En stark betoning av ett sätt att främja motivation kan samtidigt hämma motivationen på andra plan eftersom viktiga faktorer förbises. Precis som bland de ideella ledarna finns det bland arbetsplatschefer säkerligen en stor variation i uppfattningarna om vilka faktorer som påverkar medarbetarnas motivation.

Att exportera det ideella ledarskapet till arbetslivet innebär att ta med sig insikten att effektivt ledarskap förutsätter en analys av olika faktorer som påverkar medarbetarnas motivation, samt att i det dagliga arbetet kunna förhålla sig till dessa. Den uppsättning ledarskapstekniker och förhållningssätt som utvecklas i det ideella arbetet skulle med fördel kunna överföras till arbetslivet, t.ex. genom att arbetsplatschefer studerar det ideella ledarskapet. Erfarenhet av ideellt ledarskap skulle även kunna lyftas fram som en viktig merit kanske till och med ett krav vid chefsrekrytering. Baserat på föregående diskussion formuleras här ett svar på studiens tredje forskningsfråga:

En teoretisk analys av det ideella ledarskapet bidrar till förståelsen av ledarskapets roll och möjligheter i det postindustriella arbetslivet genom att visa på hur ledarskapet kan tillgodose individens och gruppens intressen och behov för att skapa och upprätthålla motivation, engagemang och ansvarstagande. På en arbetsplats har chefen möjlighet att använda sig av ekonomiska incitament och hot om sanktioner för att styra medarbetarnas beteende och med denna genväg klara sin arbetsuppgift utan att utöva ledarskap på ovan nämnda sätt. Den ideella ledaren förfogar inte över samma maktbas och är därför hänvisad till att utveckla ett hållbart ledarskap för att överhuvudtaget hålla igång verksamheten och få människor att engagera sig. Även om chefen på en arbetsplats kan utöva genvägsledarskap och arbeta med yttre motivation genom positionsmakt och ekonomiska incitament innebär det inte att detta är det effektivaste sättet att organisera en verksamhet. Tvärtom, menar SDT, att den chef som en gång börjat ta genvägar kommer ha svårare att stimulera motivation, engagemang och ansvarstagande hos sina anställda. De fyra principerna för ideellt ledarskap, dvs. utgå från individen, arbeta tillsammans, undvika styrning och aktivt ledarskap, tycks med utgångspunkt i SDT och IA kunna användas som principer även för ledarskap i arbetslivet. Utmaningen att balansera mellan att utgå från

individen mot att arbeta tillsammans och att aktivt undvika styrning torde även vara värd att betänka på arbetsplatser. Erfarenhet från och kunskap om ideellt ledarskap skulle kunna ses som en viktig merit hos arbetsplatschefer eftersom detta borgar för förhållningssätt som stimulerar till engagemang.

Kunskapsbidrag

Efter att forskningsfrågorna besvarats blir nästa steg att diskutera hur dessa svar ska komma till användning. Här följer en diskussion om vad studiens resultat kan bidra med till forskningsfältet och till vetenskapssamhället i stort. I kapitlet om tidigare forskning beskrevs ett antal forskningsansatser inom områdena ideellt arbete och ledarskap. Ett intressant spår visade sig vara det fokus på inflytande och delaktighet som faktorer som motiverar människor att engagera sig aktivt i svenska ideella föreningar samt de implikationer detta får för ledarskap i dessa organisationer (Jonsson, 1995; Lindberg, 1999). Det visade sig dock saknas kunskap om hur det lokala ledarskapet i föreningarna arbetar med dessa frågor samt vilka villkor detta ledarskap arbetar under. Denna studie visar att delaktighet och inflytande i beslutsprocesser är viktigt men att det bara är en liten del av vad som motiverar ideellt aktiva i föreningsarbetet. Genom att använda vetenskaplig teori om motivation och ledarskap för att analysera de ideella styrelseledamöternas erfarenheter har studien bidragit till en mer nyanserad bild av villkoren för ledarskapet i ideellt arbete.

Många svenska föreningar professionaliserar idag samordningen av ideellt aktiva på ett sätt som alltmer liknar amerikansk volontärsamordning, något som ibland kommer i konflikt med den svenska föreningstraditionens demokratiska ideal (Volontärbyrå, 2010b). Denna studies resultat ger verktyg för att förstå hur dessa olika traditioner på olika sätt kan bidra till ökad motivation och bättre arbetsorganisation. Införande av professionell kunskap om management och ledarskap kan bidra till effektivare utnyttjande av ideella personresurser genom, stöd, struktur och tydligare ramar. Samtidigt är det viktigt att ta vara på den svenska modellens särart, dvs. delaktighet och inflytande samt att verksamheten tar sin utgångspunkt i individens engagemang genom självorganisering. Resultaten kan dessutom användas för att se risker och fallgropar, såväl med att importera ett system som utvecklats i en annan kontext, som med att nagla sig fast vid det gamla systemet trots att omvärlden förändrats. Ett av de viktigaste kunskapsbidragen är att det ideella ledarskapet innebär en balans mellan olika sätt att stimulera medlemmarnas inre motivation att engagera sig samt att denna balans inte är helt enkel. Exempelvis kan ett alltför starkt ledarskap hämma motivationen eftersom individen känner sig styrd, medan ett svagt ledarskap med lösa ramar riskerar att hämma motivationen genom att individen blir osäker på vad som egentligen förväntas. När ledarskapet lyckas upprätthålla denna balans skapas förutsättningar för hållbar motivation hos medlemmarna.

Att sätta erfarenheter från ledarskap i ideella föreningar i samband med aktuell motivationsforskning ger även ökade möjligheter att förstå annars svårtolkade observationer. I forskningsöversikten refererades en enkätundersökning som visar att 20 % av avhoppet från

svenska föreningar beror på krav från arbetsliv och 17 % på krav kopplade till familjeliv men att hela 60 % förklaras med andra orsaker som inte fanns bland de angivna svarsalternativen (Svedberg et al., 2010). Det kan alltså konstateras att dessa 60 % av ett eller annat skäl tappat lusten att engagera sig. Svaren på denna studies forskningsfrågor bidrar med fördjupade och teoretiskt förankrade insikter om vad detta kan bero på, nämligen att den sociala kontexten i arbetsgruppen inte tillfredsställer de behov som behöver vara tillfredsställda för att upprätthålla den inre motivation som krävs för att engagera sig ideellt. Studiens resultat visar även på kopplingen mellan dessa behov och de olika ledarstilar som identifierats i materialet.

I inledningen beskrevs den grundproblematik som studien tar sin utgångspunkt i, dvs. att ideella organisationer får allt svårare att engagera sina medlemmar. Detta trots de positiva effekter det ideella engagemanget och organiseringen får för individ och samhälle. Denna studie har sökt svar på vad detta kan bero på genom att titta på det lokala ledarskapet och dess arbete med att skapa engagemang bland medlemmarna. Eftersom ledarskapets strategier formas av styrelseledamöternas antaganden om vad som främjar och hämmar motivation blir det viktigt att dessa antaganden stämmer med verkligheten och inte bygger på förutfattade meningar eller inkorrekta generaliseringar. De flesta antaganden har visserligen ett korn av sanning i sig men behöver balanseras mot andra, ibland motsägande antaganden för att fånga en större del av verkligheten. Detta arbete bidrar med ett ramverk för hur olika antaganden och ledarskapsprinciper kompletterar och rivaliserar med varandra vilket förhoppningsvis kan vara till hjälp för att analysera de motivationsproblem som föreningarna står inför.

Vad är det då egentligen som avgör huruvida en enskild individ väljer att engagera sig eller inte? I denna studie har ledarskapet lyfts fram och teoretiska ramverk har utvecklats för att förstå ledarskapets roll i det motivationsskapande arbetet. I teorikapitlet presenteras idén om en glidande skala mellan autonom och kontrollerad motivation som ett alternativ till den mer statiska uppdelningen i inre/ytte motivation. I en slutdiskussion som denna kan det dock vara på sin plats att lyfta perspektivet från observationer, teorier och operationaliseringar till mera allmänna betraktelser. För enkelhetens skull kommer termerna inre/ytte användas i detta sammanhang.

Hur mycket en medlem väljer att engagera sig påverkas av såväl yttre som inre krafter. Ledaren är en yttre kraft som i bästa fall påverkar individen till större engagemang medan andra yttre krafter som lockar och hotar drar individen i andra riktningar, t.ex. att lägga mer tid på arbete för att få mer pengar till konsumtion. Troligtvis har dessa andra yttre krafter större inverkan på individen än vad ledarens beteende har, just med tanke på ledarens begränsade makt i det ideella sammanhanget. Detta gör att det ideella ledarskapet tvingas arbeta under villkor som helt enkelt måste accepteras eftersom det inte står i organisationernas makt att ändra på dem.

Om människor helt och hållet hade styrts av yttre krafter hade de ideella organisationerna troligtvis haft ännu svårare att engagera människor i sitt arbete. Att många ändå väljer att lägga tid och energi på ideellt arbete beror kanske i första hand snarare på krafter inom individen, dvs. en inre motivation att göra något man tycker är rätt och meningsfullt med utgångspunkt i en sorts inre kompass. Här är individen sin egen ledare och måste hitta sin egen väg. Organisationen kan bidra med att kanalisera denna inre kraft och ge individen de verktyg och resurser som behövs men detta räcker inte. Visst finns det eldsjälar med en starkt utvecklad inre

motivation men de flesta är mer påverkbara av yttre krafter och behöver hjälp att bli sin inre ledare. För att de senare ska engagera sig på ett långsiktigt hållbart sätt krävs att organisationen erbjuder en social kontext där det finns förutsättningar för individen att utveckla sin inre motivation, eller kanske snarare en motivation som är hållbar och inte så känslig för yttre krafter. Att forma och påverka denna sociala kontext eller organisationskultur är, i dagens toppstyrda organisationer, en ledarskapsfråga men utifrån ovanstående resonemang kan man ställa sig frågan om detta arbete verkligen ska kallas för ledarskap.

I ett samhälle som bygger på yttre motivation blir en yttre ledare något självklart: en person som distribuerar belöningar och bestraffningar och därigenom styr andras beteende. När inre motivation lyfts upp som ideal – vilket tycks vara fallet såväl i ideellt arbete som i det postindustriella arbetssystemet – blir ledarens roll mer problematisk. Då en människa som drivs av inre motivation är sin egen ledare kan en yttre ledare innebära en hämmande faktor men eftersom många människor är så vana vid att låta sig styras av yttre krafter kan individen behöva stöd för att frigöra sig och börja följa sin inre kompass. Detta leder fram till den något paradoxala slutsatsen att det behövs yttre styrning och ledarskap för att hjälpa individen hitta sin inre motivation och hantera sin frihet. Ledarens uppgift blir att organisera en sorts empowermentprocess och att göra sig själv överflödig. Detta förutsätter förstås att ledaren vill göra sig själv överflödig vilket inte alls är någon självklarhet. Utifrån detta skulle man vidare kunna ställa sig frågan huruvida ledare är det optimala verktyget för att skapa och upprätthålla den sociala kontext som gör människor motiverade, självständiga och ansvarstagande eller om detta kan organiseras på något annat sätt. Kanske skulle det vara allas uppgift att motivera sig själva och varandra.

I studiens bakgrund beskrevs en utveckling bort från toppstyrning mot decentralisering, bort från en syn på människan som passiv och kontrollerbar mot en syn på människan som självständig och kreativ. Piskor och morötter beskrivs ofta som omoderna och ohållbara ledarskapsverktyg p.g.a. de effekter man sett att dessa får på medarbetares motivation och på organisationens effektivitet. Samtidigt påverkas vi hela tiden av yttre krafter och piskor och morötter som finns överallt runtomkring oss, t.ex. i form av reklam, konsumtion, normer, konkurrens, jämförelser och ideal kring framgång. Inre motivation ställs upp som ideal men det behövs sammanhang där det finns utrymme att utveckla denna. Det ideella arbetet skulle här kunna erbjuda ett alternativ och ett unikt sammanhang utan piskor och morötter där människor får möjlighet att utveckla sin inre motivation och följa sin inre kompass. Detta innebär en positiv drivkraft i likhet med moroten men skiljer från denna på en viktig punkt. Morötter distribueras av yttre aktörer som söker påverka individens beteende medan den inre motivationen ger individen själv kontrollen över sitt handlande.

Om det är just denna möjlighet som lockar människor att engagera sig i föreningslivet skulle avhopp och bristande engagemang kunna förstås som att föreningarna inte i tillräckligt hög grad lyckas vara en miljö där inre motivation kan kanaliseras och fostras. En professionalisering kännetecknad av anpassning till näringslivets managementmodeller kan förefalla lockande ur effektivitetssynpunkt. Samtidigt riskerar en sådan utveckling att underminera förutsättningarna för inre motivation eftersom näringslivets modeller är hämtade från en kontext där yttre motivation dominerar. Samordningen av ideella behov effektiviseras, men om detta innebär att verksamheten blir ytterligare ett sammanhang där individen placeras in i en struktur där

denne styrs av yttre krafter blir det ideella arbetet inte längre det alternativ det skulle kunna vara. Detta riskerar att undergräva möjligheterna för utvecklande av hållbar motivation.

Avslutningsvis finns det anledning att fundera över på vilket sätt studien skulle kunna bidra till utveckling av de teorier som används i analysen, dvs. STD och IA. De principer för ideellt ledarskap som framkommer i analysen utgör en konkret tillämpning av SDT och bidrar till att utveckla teorin genom att peka på att strategier för tillfredsställelse av ett behov kan komma i konflikt med tillfredsställelse av ett annat. Studiens resultat visar vidare på vikten av att lyfta in motivationsdimensionen i studiet av arbetsorganisation i det postindustriella samhället. Både integrering och autonomi kan utgöra motiverande faktorer men beroende på omständigheterna samtidigt medföra motivationsmässiga utmaningar. För att integrering av tänkande ska kunna ske måste individen vara motiverad till detta. Studiens resultat visar på olika förhållningssätt som ledare använder för att stimulera inre drivkrafter till integrering, något som innebär en möjlighet till utveckling av IA som teori.

Praktisk tillämpning

Med utgångspunkt i syftet att bidra med kunskap om ideellt ledarskap och därigenom hitta vägar till utveckling och förbättring formuleras här några strategier för hur resultaten skulle kunna tillämpas på den praktiska verksamheten. Såväl i de föreningar där empiriska data inhämtats som i andra liknande kontexter.

Ett tydligt resultat av databearbetning och analys är att det finns en stor variation i antaganden om vad som främjar respektive hämmar ideell motivation samt ensidig tillämpning av någon av de förklaringsmodeller som presenteras leder in i problem. En konkret tillämpning av resultaten är därför att skapa former där ledare inom föreningen får utbyta tankar och föreställningar om sin syn på ideell motivation. På så vis synliggörs outtalade antaganden och privata meningsstrukturer görs tillgängliga för diskussion (Dixon, 1999). Detta kan förväntas leda till att ledare inom föreningen får en mer komplett och samstämmig bild av alla de faktorer som kan påverka medlemmarnas motivation, t.ex. att det inte bara handlar om livspusselrelaterade faktorer men heller inte bara om mötesteknik eller föreningsdemokrati. Detta kan i sin tur leda till ett mer hållbart ledarskap. I Naturskyddsföreningen förefaller många styrelseledamöter fokusera på individfaktorer, både sådana som antas främja och hämma motivationen. Om medlemmarna inte engagerar sig antas detta bero på att de har för mycket annat och om de engagerar sig mycket förklaras det med att de redan från början brinner för frågorna, är kunniga osv. Dessa hypoteser har båda sanning i sig men är förenklade och bortser från att individens engagemang kan stärkas om organisationen skapar en social kontext med gynnsamma förutsättningar för detta. Röster som talar för detta finns inom föreningen men behöver lyftas fram för att ge andra vidgade perspektiv. Det märktes redan i de fokusgruppsamtal som gjordes inom ramen för studien hur människor utvecklas i sitt tänkande när deras olika antaganden och

utgångspunkter ställs mot varandra. Informanterna vittnade också själva om värdet i att ta sig tid till att prata om arbetssätt och att de gärna skulle göra detta mer.

Att kombinera de olika ledarstilarna tycks dock inte vara helt oproblematiskt eftersom grupp respektive individ-fokus samt intresse respektive behovs-fokus ibland kan komma i konflikt med varandra. Ett framgångsrikt ideellt ledarskap innebär alltså att känna till och lyckas kombinera och balansera dessa ledarstilar och på så vis skapa förutsättningar för autonomt motiverade medlemmar och en medlem-organisations-relation präglad av IA. I praktiken visar det sig nämligen att styrelserna i många fall misslyckas med detta, framförallt pga. ledamöternas begränsade kunskaper och intresse för motivations- och ledarskapsprocesser och en oförmåga att byta perspektiv, dvs. fastna i en viss förklaringsmodell. Detta sammanhänger förmodligen med att människor som dras till föreningen framförallt är intresserade och kunniga i sakfrågorna. I förlängningen handlar detta dock inte bara om individuellt intresse utan även om att dessa frågor inte prioriteras när resurser fördelas. För att lyckas med den föresats som formuleras ovan krävs alltså att föreningen i fråga tar organisations- och ledarskapsfrågorna på allvar och lägger resurser på att utveckla former för kunskapsutbyten, samtal och utbildning i dessa frågor.

För att säkerställa att dessa kunskaper tas tillvara i det ideella ledarskapet föreslås vidare att valberedningarna tar hänsyn till behovet av kompetens om ideellt ledarskap och motivation när styrelsen sammansätts. Om inte ordföranden har kunskap om och intresse för dessa frågor bör en speciell styrelseledamot ingå med kunskap om och intresse för medlems- och motivationsfrågor. Sammanfattningsvis föreslås:

1. Att organisera diskussion i styrelserna om vad som hämmar och främjar ideell motivation, där ledamöterna får dela med sig av sina tankar och ompröva sina förgivet tagna föreställningar.
2. Att organisera utbildningar i ledarskapstekniker som tillfredsställer medlemmarnas behov av kompetens, samhörighet och autonomi, samt de metoder som kan leda till medlemmar med integrerad autonomi.
3. Att ta hänsyn till behovet av kompetens inom ideellt ledarskap och motivation när styrelsen sammansätts.

Metoddiskussion

I metodkapitlets del om metodologiska kvalitetsresonemang redogjordes för hur denna studies forskningsdesign utarbetades för att undvika problem med reliabilitet, generaliserbarhet och validitet. Här följer en kritisk självreflektion över hur detta utföll i praktiken.

För att studiens resultat överhuvudtaget ska kunna anses tillförlitliga krävs förstås att den är noggrant genomförd. I ett försök att säkra reliabilitet har transkription och bearbetning av data gjorts på ett så systematiskt och konsekvent sett som möjligt vilket förhoppningsvis lett till att

viktig information inte fallit bort pga. slarv och bristande koncentrationsförmåga. Detta kan dock inte garanteras eftersom den mänskliga faktorn alltid finns med. Att intervjuerna gjordes via telefon skulle kunna vara ett reliabilitetsproblem för det första eftersom intervjuaren vid detta förfarande kan missa information i informanternas kroppsspråk och för det andra eftersom samtalet riskerar att hålla sig på en ytligare nivå när samtalsparterna inte ser varandra. Av praktiska skäl var det dock inte möjligt att genomföra fysiska intervjuer i denna studie. Även intervjuernas längd kan ses som en svaghet eftersom det kan vara svårt att komma ner på djupet av ett ämne under en så pass kort tid som 30 minuter. Till studiens försvar kan här påpekas det faktum att informanterna och intervjuaren redan tidigare träffats och diskuterat de frågor som togs upp i intervjuerna (se sida 46).

De instruktioner för standardprocedurer som beskrivs i metodlitteraturen (Yin, 2007; Merriam, 1994) har följts i den mån det varit möjligt men här hade det förmodligen gått att vara ännu mer konsekvent och systematisk. För att möjliggöra för en granskare att följa forskningsprocessen och, om så önskas upprepa den för att se om liknande resultat framkommer, har varje steg som tagits beskrivits så transparent och detaljerat som möjligt. Den abduktiva ansatsen gör dock att en exakt upprepning blir problematisk att genomföra. Det första analyssteget där informanternas resonemang kategoriserades i fem olika områden, innan motivation blev studiens fokus, redogörs för relativt kortfattat för att rapporten inte ska bli för omfattande och spretig. Detta skulle dock kunna upplevas som ett reliabilitetsproblem.

De generaliseringsanspråk som studien gör, dvs. att genom analyser av ett fall dra slutsatser som även säger något om andra kontexter är förstået något som måste granskas kritiskt och frågan är hur allmänna studiens resultat är och om det verkligen går att generalisera från styrelseledamöter i några av Naturskyddsföreningens lokala kretsar till ideella ledare på det sätt som görs i analys och diskussion. Svaret på denna fråga beror i slutänden på den syn man har på fallstudien som forskningsmetod. Att göra en flerfallstudie med intervjuer med ideella ledare i flera organisationer hade säkert stärkt resultatens generaliserbarhet men detta var inte möjligt inom ramen för detta arbete. Kanske hade det varit bättre att sprida de 12 intervjuer som gjordes till olika organisationer för att fånga en större bredd av erfarenheter. Användandet teori och stöd i tidigare forskning som bekräftar resultaten stärker generaliserbarhetsanspråken eftersom det sätter studiens resultat i relation till forskningsfältet och bygger vidare på det arbete som redan gjorts på området. Här uppstår förstået frågan huruvida de teorier om motivation och ledarskap och den tidigare forskning om ideellt ledarskap som valts ut verkligen är relevant för ändamålet eller om begreppsapparaterna har tvingats på det empiriska materialet. Denna fråga är det upp till en oberoende granskare att besvara men det abduktiva förhållningssättet där teorierna valts ut baserat på vad som kom fram i den första databearbetningen borgar ändå för att teorierna är relevanta. Användandet av SDT motiveras med informanternas fokus på motivation samt att SDT är en motivationsteori som på ett konkret, och evidensbaserat sätt beskriver hur inifrån kommande motivation stimuleras utan användande av formell positionsmakt vilket passar den ideella kontexten. Användandet av IA motiveras med att de ideella ledarnas brist på positionsmakt gör det än mer relevant att de aktiva medlemmarna känner såväl tillhörighet som självständighet för vara motiverade och jobba effektivt.

Nästa punkt för diskussion är studiens validitet, alltså i vilken utsträckning forskaren verkligen undersöker vad som avses undersökas. Vad gäller frågan om begreppsvaliditet, dvs. att det finns

god överensstämmelse mellan de teoretiska begreppen och de operationella indikatorerna, kan noteras att operationalisering av de begrepp som är hämtade från SDT är tydligare preciserade och lättare att mäta med än de som är hämtade från IA. Detta kan dock försvaras med att fokus legat på motivation eftersom detta var det fokus som framkom i det empiriska materialet. I allmänhet hade det kanske varit lättare att identifiera operationella indikatorer om de utvalda teorierna funnits tillgängliga från början och kunnat användas vid utformande av intervjuguiden. Poängen med den abduktiva ansatsen var dock att inte göra på detta sätt eftersom detta skulle inneburi risker att tvinga in materialet i redan befintlig teori, styra informanterna och därmed få resultat som kanske inte svarar mot verkligheten. Även själva valet av teorier kan ifrågasättas, då speciellt SDT, som är en individualpsykologisk teori utvecklad genom kvantitativ forskning. Risken med att använda begrepp från en sådan teori i en studie med kvalitativ ansats är att man faller i ett hypotestestande förhållningssätt där man försöker förklara orsakssamband när studiens syfte i själva verket är förståelseorienterat. Ambitionen med att använda begrepp från SDT har varit att få hjälp och inspiration att skapa en djupare förståelse av materialet.

När det gäller den interna validiteten, dvs. huruvida forskaren drar korrekta slutsatser eller om dennes inställning påverkar tolkningar av materialet och därigenom resultaten, finns anledning till kritisk reflektion eftersom forskaren själv varit inblandad i ideellt arbete och ledarskap och därmed kan antas ha förutfattade meningar om hur detta fungerar. De öppna frågor om utmaningar och strategier som användes borgar för att informanterna inte kan antas ha styrts att ge svar som pekar i en viss riktning. Den bild som forskaren hade innan undersökningen innefattade bland annat att ideellt ledarskap handlar om decentralisering av makt och ansvar och delaktighet i beslutsprocesser. Denna bild bekräftades visserligen på ett allmänt plan men utvecklades och fördjupades genom upptäckten av att det fanns många rivaliserande förklaringar av förutsättningarna för ideellt ledarskap samt den förståelse för motivationens komplexa mekanismer som SDT gav. Den teori om det ideella ledarskapet som studien utmynnar i har utan tvekan höga ambitioner och en kritisk granskning skulle kunna peka på att den försöker förklara för mycket och upphöja resultaten till allmän lag. Merriam (1994) beskriver det holistiska felslutet, dvs. att forskaren tror att alla aspekter av en viss situation ska stämma överens med den teori som utvecklas. Här tillämpas ett ödmjukt förhållningssätt och en medvetenhet om dessa risker och en tydlighet med att teorin endast är ett sätt att förklara den studerade verkligheten som förhoppningsvis kan ge verktyg för utveckling av verksamheten. Huruvida dessa verktyg verkligen är användbara måste förstas testas i verkligheten. Ett tänkbart validitetsproblem är den avgränsning som gjordes i det första analyssteget där det ideella ledarskapet reducerades till arbetet med att stimulera engagemang och motivation. Denna avgränsning motiveras med att det ger studien ett tydligare fokus men det finns en risk att man genom detta missar andra aspekter av ledarskapet som informanterna själva upplevde som viktiga. Ytterligare ett potentiellt validitetsproblem uppstår i och med det faktum att det bara är ledare som intervjuats, något som kanske ger en skev bild av följarnas motivation. Visserligen är de styrelseledamöter som inte själva är ordförande i praktiken även följare men har ändå intervjuats som en del av den ledarfunktion som styrelsen har. Eftersom studien har för avsikt att uttala sig om följarnas motivation kunde det ha varit lämpligt att komplettera med intervjuer där informanterna fått beskriva sin egen motivation samt vad som främjar och hämmar denna.

Svaret på studiens tredje forskningsfråga om hur en analys av det ideella ledarskapet kan bidra till djupare förståelse för ledarskap på arbetsplatser håller sig på en så pass hypotetisk nivå att det bara kan ge en fingervisning. Det grundläggande antagandet om att det överhuvudtaget skulle finnas någon koppling är förstås en del av forskarens förutfattade mening och eftersom den empiriska undersökningen inte innefattar någon jämförande datainhämtning på arbetsplatser kan svaret på denna forskningsfråga enbart ses som en kvalificerad gissning.

Vidare forskning

Kopplingen mellan ledarskapet och den inifrån kommande motivationen som karaktäriserar ideellt arbete är ett forskningsområde med stor utvecklingspotential, dels eftersom de ideella organisationerna är en samhällsutvecklande kraft och dels eftersom det ledarskap som utvecklas i den ideella miljön kan ge en fingervisning om hur ledare i allmänhet kan skapa förutsättningar för hållbar motivation, engagemang och arbetstillfredsställelse utan piska och morot.

Eftersom detta är en fallstudie som undersöker det ideella ledarskapet med utgångspunkt i situationen inom en organisation och ett begränsat geografiskt område är det inte säkert att resultaten kan generaliseras. För att säga något säkert om ideellt ledarskap i stort skulle man behöva göra liknande jämförande undersökningar i andra delar av landet samt på andra organisationer där ideellt arbete förekommer. Intressanta frågor skulle kunna vara om samma förklaringsmodeller för vad som främjar respektive hämmar ideell motivation förekommer under andra organisatoriska och geografiska omständigheter, om olika omständigheter leder till olika tyngdpunkt och hur detta i så fall påverkar ledarskapet.

Den abduktiva ansatsen har gjort det möjligt att använda teorier som kan bidra till att förklara mönster allteftersom de upptäcks i materialet. Motivationsperspektivet tillkom i enlighet med detta efter att intervjuerna redan var gjorda. Framtida undersökningar av relationen mellan ledarskap och ideell motivation skulle kunna inbegripa intervjufrågor och forskningsdesign som tar utgångspunkt i teorins begrepp och de operationaliseringar som gjorts i detta arbete. T.ex. skulle man kunna göra observationer där man tittar på hur ideella ledare skapar förutsättningar för ökad motivation genom att tillfredsställa behoven av kompetens, samhörighet och autonomi. Även teorin om IA kom in i ett senare skede och framtida undersökningar skulle kunna ta utgångspunkt i operationaliseringar av denna teoris begrepp för att undersöka hur ledarskap för integrering respektive autonomi går till i det ideella arbetet.

Som vi sett i analys och diskussion tycks en utmaning inom det ideella ledarskapet vara att balansera de olika ledarskapsprinciperna t.ex. genom att utöva ett aktivt ledarskap för att skapa sammanhållning och trygghet utan att falla in i toppstyrning, kontroll och hämmande av de ideellas autonomi. En undersökning av dylika dilemman skulle kunna leda till djupare insikter i det ideella ledarskapet. En av studiens förslag på praktisk tillämpning av resultaten är att en dialog kring olika synsätt om vilka faktorer som faktiskt främjar respektive hämmar ideell

motivation kan hjälpa ideella ledare att vidga sina vyer och upptäcka nya, mer balanserade sätt att leda. Sådana samtal skulle kunna ingå som ett moment i ett forskningsprojekt där deltagarna tar aktiv del i forskningsprocess och utvecklande av kunskap.

För att nå ett mer evidensbaserat svar på den tredje forskningsfrågan om kopplingen mellan det ideella ledarskapet och ledarskapet på arbetsplatser skulle det krävas en ny studie med en forskningsdesign som tar utgångspunkt i denna studies resultat men som inhämtar data i den professionella miljön. I en sådan studie skulle även en jämförande analys av de olika förutsättningar som råder i dessa båda miljöer behöva göras. Ett annat spår är att ta reda på hur motivationsstrategier skiljer sig åt mellan chefer med erfarenhet av ideellt ledarskap och chefer utan sådana erfarenheter.

Slutord

Denna studie har undersökt förutsättningar och villkor för ledarskap i ideellt arbete med förhoppningen att resultaten ska tillämpas och leda vidare till satsningar på utbildning, utredning, forskning och framförallt ett ökat intresse för kopplingen mellan ledarskap och motivation. Arbetet kan därigenom bidra till en fortsatt diskussion om motivation och ledarskap samt utvecklande av fruktbara strategier för att skapa förutsättningar för ökad prestation och bättre resultat med mer hållbara medel än piska och morot.

Referenser

- Alvesson, M. & Sköldberg, K. (2008). *Tolkning och reflektion: Vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*. Lund: Studentlitteratur
- Appelbaum, S.H., Hébert, D. & Leroux, S. (1999). Empowerment: power, culture and leadership – a strategy or fad for the millennium? *Journal of Workplace Learning*, 11(7): 233-254.
- Backström, T., Granberg, O., Wilhelmson, L. (2008) *Alternativa former för chefers ledarskap – en kunskapsöversikt om sätt att förstå hur ledarskap kan utövas mellan chefer och medarbetare i svenskt arbetsliv*. Vinnova.
- Backström, T., Wilhelmson, L., Åteg, M. Köping Olsson, B. & Moström Åberg, M. (2011). The role of Managers in the Post-industrial Work System. I E. Segelod, K. Berglund, E. Bjurström, E. Dahlquist, L. Hallén & U. Johanson (Eds.) *Studies in Industrial Renewal: Coping with Changing concepts* (pp. 215-227). Västerås: Mälardalen University Press.
- Backström, T., Åteg, M., Köping Olsson, B., Wilhelmson, L. & Moström Åberg, M. (2013). Manager's Task to Support Integrated Autonomy at the Workplace: Results from An Intervention. *International Journal of Business and Management*, Vol. 8, No. 22:2013.
- Baker, G., Jensen M.C., & Murphy, K.J. (1988). Compensation and incentives: Practice vs. theory. *Journal of Finance*. 43: 593-616.
- Baumeister, R.F. & Leary, M.R. (1995). The need to belong: Desire for interpersonal attachment as a fundamental human motivation. *Psychological Bulletin*, 117: 497-529.
- Berg, P. O. & Jonsson, C. (1991) *Strategisk ledning på politisk marknader*. Lund: Studentlitteratur.
- Blomé, M. (2010). *Arbetsorganisation*. Lund: Lunds Tekniska Högskola.
- Boström, M., Forssell, A., Jacobsson, K., & Tamm Hallström, K. (2004). *Den organiserade frivilligheten*. Malmö: Liber Ekonomi.
- Boyd, B.L. (2003). Identifying competencies for volunteer administrators for the coming decade: a national dephi study. *Journal of agricultural education*, Vol. 44, number 4, 2003.
- Burns, J.,M (1978). *Leadership*. New York: Harper Collins.
- Catano, V. M., Pond, M., Kelloway, E. K. (2002) Exploring commitment and leadership in volunteer organizations. Canada: Halifax, *Leadership & Organizational Journal*, 2001-06-22, 256-263.

- Deci, E.L. (1971). Effects of externally mediated rewards on intrinsic motivation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 18, 105-115.
- Deci, E.L., Ryan, R.M. & Koestner, R. (1999) A Meta-Analytic Review of Experiments Examining the Effects of Extrinsic Rewards on Intrinsic Motivation. *Psychological Bulletin*, Vol. 125, No. 6: 657-668.
- Deci, E.L. & Ryan, R.M. (2000) Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions. *Contemporary Educational Psychology*, 25: 54-67.
- Dixon, N. (1999). *The Organizational Learning Cycle – How We can Learn Collectively*. Hampshire: Grower Publishing Limited.
- Ekengren, A. & Hinnfors, J (2012). *Huppsatshandboken – hur du lyckas med din uppsats*. Lund: Studentlitteratur
- Elias, S. (2008). Fifty years of influence in the workplace: The evaluation of the French and Raven power taxonomy. *Journal of Management History*, Vol. 14, Iss: 3: 267-283.
- Essen, J.V. (2008). *Om det ideella arbetets betydelse: en studie om människors livsåskådningar*. Uppsala: Uppsala universitet 2008
- Flamholtz, E.G. (1986) *How to make the transition from entrepreneurship to a professional firm*. San Fransisco: Jossey-Bass
- Gagné, M. & Deci, E.L. (2005) Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26, 331-362.
- Holmberg, I. & Hyllman, P. (2008). Vad menas egentligen med "värdebaserat ledarskap"? *Research paper series / Centre for Advanced Studies in Leadership*, 1402-0726 ; 2008:1
- Hultén, P. Wijkström, P. (2006). *Särart och mervärde i den ideella sektorn*. Stockholm: Socialstyrelsen
- Hällstén, F. & Tengblad, S. (Eds.). (2006). *Medarbetareskap i praktiken*. Lund: Studentlitteratur.
- Jonsson, C. (1995). *Ledning i folkrörelseorganisationer*. Malmö: Lund University Press
- Kotter, J.P. (1990). *A force for change. How leadership differ from management*. New York: The free press.
- Kvale, S. & Brinkmann, S (2009) *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur.
- Langemar, P. (2008) *Kvalitativ forskningsmetod i psykologi*. Stockholm: Liber
- Lennerlöf, L. (1966). *Dimensions of supervisions*. Stockholm: PA-rådet.
- Lewin, K. (1951). *Field theory in social science*. New York: Harper & Row.
- Likert, R. (1961). *New patterns of management*. New York: McGraw-Hill Book Company inc.
- Lindberg, B. (1999). *Ledning av ideella föreningar och folkrörelseorganisationer*. Malmö: Sober förlag
- Lundström, T. & Wijkström, F (1995). *Från Röst till Service*. Stockholm: Sköndalsinstitutet.

- Mazlow, A.H. (1954). *Motivation and Personality*. New York: Harper & Row.
- McGregor, D. (1960). *The human side of enterprise*. New York: McGraw-Hill, inc
- McLennan, J., Birch, A., Cowlshaw, S., Hayes, P. (2008). *I quit! Leadership and satisfaction with the volunteer role: Resignation and organisational responses*. Melbourne: La Trobe University.
- Merriam, S.B. (1994). *Fallstudien som forskningsmetod*. Lund: Studentlitteratur.
- Millette, V. & Gagné, M. (2008) Designing volunteers' tasks to maximize motivation, satisfaction and performance: The impact of job characteristics on volunteer engagement. *Motiv Emot*, 32: 11-22.
- Miner, J.B. (1990). The role of values in defining the 'goodness' of theories in organizational science. *Organizational Studies*, 11: 161-178.
- Musick, M., & Wilson, J (1997). Who cares? Toward an integrated theory of volunteer work. *American Sociology Review*, 62: 694-714.
- Nationalencyklopedin. *Motivation* (2014). Tillgänglig: <http://www.ne.se/motivation> (hämtad 2014-02-06)
- Northouse, P.G. (2010) *Leadership. Theory and practice*. Fifth edition. Los Angeles: SAGE.
- Nygren, S. (2010) *Ledarskap i idéburna organisationer*. Malmö: Liber
- Olsson, L., Svedberg, L & Jeppsson Grassman, E (2005). *Medborgarnas insatser i civilsamhället – några grundläggande uppgifter från en ny befolkningsstudie*. Stockholm: Justitiedepartementet.
- Pastor, J (1996) "Empowerment: what it is and what it is not". *Empowerment in organizations*, Vol. 4, Iss: 2: 5-7
- Pearce, J. (1993) *Volunteers: The organizational behavior of unpaid workers*. New York, NY: Routledge.
- Penner, L.A. (2002). Dispositional and organizational influences on sustained volunteerism. An interactionist perspective. *Journal of social issues*, vol 58, No 3.
- Porter, L.W. & Lawler, E.E. (1968). *Managerial attitudes and performance*. Homewood, IL: Irwin-Doersy.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55: 68-78.
- Sandberg & Targama (2007) *Managing understanding in organizations*. London: Sage
- Skinner, B.F. (1953). *Science and human behavior*. New York: Macmillan.
- Stone, D.N., Deci, E.L., Ryan, R.M & (2008). *Beyond Talk: Creating Autonomous Motivation through Self-Determination Theory*. University of Kentucky.
- Svedberg, L., Essen, J.V., Jegermalm, M. (2010). *Svenskarnas engagemang är större än någonsin: insatser i och utanför föreningslivet*. Stockholm: Ersta sköndal högskola.

- Sveningsson, S., & Alvesson, M. (2010). *Ledarskap*. Malmö: Liber.
- Söderström, M. (1991). *Ledarskap och utveckling av ledningskompetens*. I Lind, R. (2002). *Ledning av företag och förvaltningar*. Stockholm: SNS Förlag
- Söderfjäll, S. (2012). *Behovsanpassat ledarskap – att skapa förutsättningar för motivation, prestation och välbefinnande*. Visby: Nomen förlag.
- Vetenskapsrådet (2002). *Forskningsetiska principer inom humanistisk-samhällsvetenskaplig forskning*. Stockholm: Vetenskapsrådet.
- Volontärbyrån (2010). *Drivkrafter – att stimulera och stödja ideellt engagemang*. Stockholm: Volontärbyrån.
- Volontärbyrån (2010b). *Professionalisering – förväntningar på volontärer och volontärsamordnare*. Stockholm: Volontärbyrån
- Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. New York: Wiley
- Wilhelmson, L. & Döös, M. (2012). *Dialogkompetens för utveckling i arbetsliv och samhälle*. Lund: Studentlitteratur. (3:e reviderade upplagan)
- Wilhelmson, L (2014). Personlig information. *Enkät från forskningsprojektet Regisserad kompetensutveckling*. ej publicerad.
- Wolvén L-E (2000) *Att utveckla mänskliga resurser i organisationer – om ledarskap, organisering, kultur och kompetens*. Studentlitteratur: Lund.
- Yin, R.K. (2007) *Fallstudier: design och genomförande*. Malmö: Liber.
- Yukl, G.A. (2010). *Leadership in organizations*. 7. ed. Upper Saddle River, N.J.: Pearson Education.
- Zaleznik, Abraham (2008). *Hedgehogs and foxes: character, leadership and command in organization*. New York: Palgrave Machmillan. Tillgänglig:
<http://www.palgraveconnect.com/pc/doi/10.1057/9780230614154>

Bilaga 1: Intervjuguide till telefonintervjuer

Inledningsfråga:

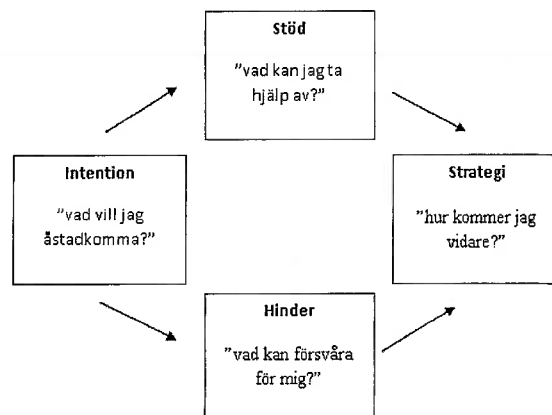
"Vad tycker du är det viktigaste du själv och resten av styrelsen kan göra för att förbättra och utveckla kretsens arbete?"

Ämnen som bör komma upp i intervjun:

1. Vilka utmaningar man ser i att leda kretsens arbete i en föränderlig omvärld där man måste tänka på ett stort antal parametrar
2. Hur man resonerar kring planering och prioritering av projekt och aktiviteter
3. Hur man kan mäta och utvärdera om man uppnått sina resultat och lära av sina erfarenheter
4. Hur man främjar lärande och utveckling hos individer i kretsen men även i kretsen som helhet
5. Vilka utmaningar och möjligheter de ser i att leda ideella
6. Hur man skapar engagemang och intresse bland medlemmarna
7. Hur man tar tillvara kunskap och engagemang inom kretsen
8. Hur man samarbetar bättre inom kretsen och hanterar konflikter
9. Hur det är att samarbeta med andra aktörer
10. Hur man hittar nyckelpersoner att samarbeta med utanför föreningen
11. Hur man påverkar den allmänna opinionen
12. Vilken hjälp från föreningens andra delar man behöver för att kunna göra allt detta bättre

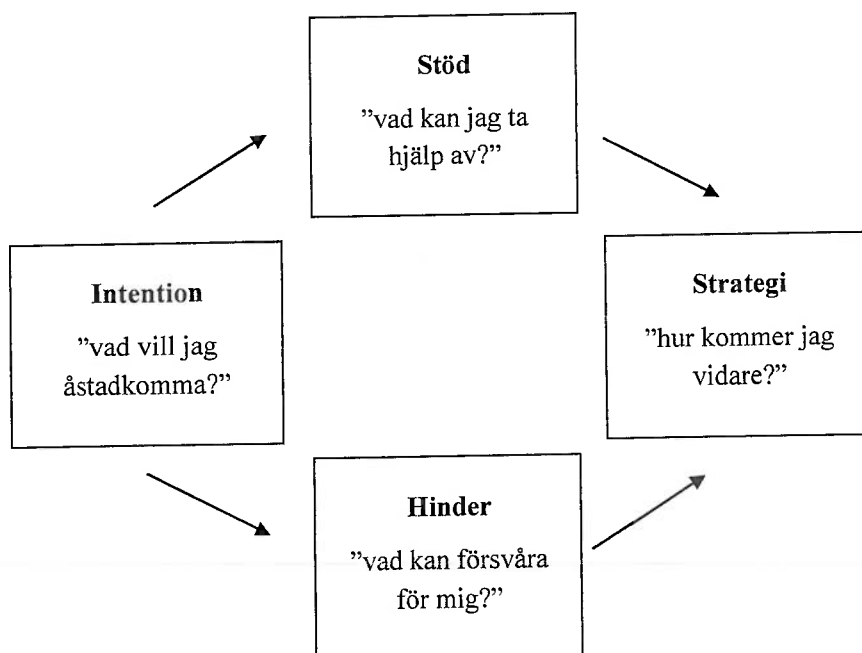
Intention – stöd – hinder – strategi

Som hjälp för att, genom följdfrågor, lyfta fram och tydliggöra informanternas resonemang används modellen till höger.



Bilaga 2: Intervjuguide till fokusgruppsamtal

1. Varje deltagare får först välja ut en intention som denne har i styrelsearbetet och beskriva de hinder och stöd som upplevs vara kopplade till intentionen. Hinder ska ses som faktorer som försvårar intentionens uppfyllande och stöd som sådant som man kan ta hjälp av för att underlätta arbetet. Utifrån analysen av hinder och stöd beskriver deltagarna tänkbara strategier. Detta sammanfattas i modellen nedan.
2. Varje deltagare beskriver sitt resonemang.
3. Gruppen diskuterar varandras resonemang och kommer förhoppningsvis fram till någon form av gemensam förståelse.



Bilaga 3: Medgivandeblankett

Får vi använda dina erfarenheter och tankar i forskningssyfte?

Jag heter Aron Schoug och skriver min masteruppsats i pedagogik vid Stockholms universitet. Tillsammans med enheten för ledarskap och organisation på Naturskyddsföreningens rikskansli genomför jag en intervjustudie om förtroendevalda i kretsstyrelsernas syn på sin egen roll i föreningens arbete. Jag är intresserad av att använda dina erfarenheter och tankar för att förstå ledarskapet i föreningen. Den problematik och de dilemman som du och din styrelse upplever i ledarskapet i föreningens lokala arbete utgör intressant material som kan ge fördjupad förståelse av situationen i föreningen och bidra till utvecklande av nya arbetssätt.

Hantering av data

För att kunna använda examinationsuppgifterna som forskningsdata behöver vi din tillåtelse enligt personuppgiftslagen, PUL (SFS 1998:204). Insamlade data kommer att behandlas i enlighet med personuppgiftslagen, och inte används på ett oetiskt sätt. Resultat som bygger på intervjuerna kommer att presenteras så att deltagarnas integritet skyddas. Uppgifterna behandlas med konfidentialitet på så sätt att forskningens resultat endast redovisas på tematiserad nivå, detta innebär att deltagarna inte kan identifieras.

Samtycke till att medverka eller ej?

[] Jag *samtycker* till att mina tankar och erfarenheter får användas för forskningsändamål.

[] Jag *vill inte* att mina tankar och erfarenheter används för forskningsändamål.

Ort och datum: _____

Underskrift: _____

Namnförtydligande: _____

Kontaktperson är Aron Schoug

aron.schoug@naturskyddsforeningen.se

