

Ledarskap med dubbla roller i en idéburen verksamhet

– en studie av Linköpings Stadsmission

Johanna Forsell och Christian Palm



LINKÖPINGS UNIVERSITET

Institutionen för beteendevetenskap och lärande
Programmet för personal- och arbetsvetenskap

Ledarskap med dubbla roller i en idéburen verksamhet

– en studie av Linköpings Stadsmission

Johanna Forsell och Christian Palm

Kandidatuppsats i HRM/HRD
Programmet för personal- och arbetsvetenskap
Linköpings Universitet
Vårterminen 2010
Handledare: Andreas Wallo



Institutionen för beteendevetenskap och lärande
581 83 LINKÖPING

Seminariedatum

2010-09-03

Språk (sätt kryss före)
 Svenska/Swedish
 Engelska/English

Rapporttyp (sätt kryss före)
 Uppsats grundnivå
 Uppsats avancerad nivå
 Examensarbete
 Licentiatavhandling
 Övrig rapport

ISRN-nummer
LIU-IBL/PA-G--10/033--SE

Titel

Ledarskap med dubbla roller i en idéburen verksamhet - en studie av Linköpings Stadsmission

Title

Leadership with dual roles in an ideological non-profit organization - a study of Linköping City Mission

Författare

Johanna Forsell och Christian Palm

Sammanfattning

I en alltmer konkurrensutsatt värld ser många organisationer över sina strukturer i syfte att effektivisera och maximera sin verksamhet. Det ställs ett allt större krav på ledarskapet i organisationer idag och Linköpings Stadsmission är en av de organisationer som planerar för en översyn av sin verksamhet och som till en början fokuserar på ledarskapet. På Linköpings Stadsmission deltar nästintill samtliga föreståndare aktivt, utöver sitt chefskap, i respektive verksamhets operativa arbete på olika tjänstgöringsgrad. Hur väl fungerar ledarskapet när individer på chefsposition både är verksamma i sin profession med övriga medarbetare samtidigt som de innehar ett chefsuppdrag? Syftet med studien är att beskriva och analysera föreståndarnas upplevelser av sitt ledarskap på Linköpings Stadsmission med avseende på de dubbla rollerna. Empirin i denna studie har samlats in genom semistrukturerade intervjuer. Resultatet visar att föreståndarna upplever en känsla av otillräcklighet i sitt ledarskap. Det råder en delad mening om huruvida organiseringen av ett ledarskap med dubbla roller är av positiv eller negativ karaktär. God inblick i verksamheten upplevs som positivt medan för hög arbetsbelastning och en känsla av splittring var negativa aspekter som redogjordes för i relation till ett ledarskap med dubbla roller. Många föreståndare önskade en bättre anpassad organisationsstruktur för Linköpings Stadsmission och flertalet föreståndare menade på att en utmaning som låg framför organisationen handlade om att bibehålla ett ideologiskt fokus samtidigt som Linköpings Stadsmission fortsatte att växa. Utifrån tidigare forskning och teori inom ledarskap och organisation har vi försökt belysa föreståndarnas upplevelser av sitt ledarskap och vår analys visar på en komplex bild. Ett ledarskap med dubbla roller i en idéburen verksamhet på en konkurrensutsatt marknad skapar alldeles särskilda förutsättningar, hinder och möjligheter för organisationen och dess ledare.

Nyckelord

Ledarskap, ledarskap med dubbla roller och idéburen verksamhet

Författarnas tack

Först och främst vill vi tacka Linköpings Stadsmission. Uttrycket helheten är större än summan av delarna stämmer absolut in på Linköpings Stadsmission samtidigt som vi fascinerats över eldsjälarna som inte bara brinner för sina uppdrag utan för samhället i stort. Vi är tacksamma för att ha fått inblick i Er vardag. Ett stort tack vill vi rikta till alla individer vi mött under resans gång som generöst har delat med sig av sina erfarenheter och tankegångar. Detta gäller speciellt alla Ni som deltagit i intervjuerna. Att Ni även visade ett intresse för oss och ämnesområdet bidrog till att göra våra möten ännu mer givande och lärorika. Ett särskilt tack till vår kontaktperson Sanna Detlefsen som har bollat idéer med oss och som uppmuntrat oss i vårt arbete.

Andreas Wallo - vår handledare, TACK! Din vägledning och ditt engagemang har betytt mycket för oss. Du är inte bara otroligt kompetent inom ledarskapsområdet, du är även en fantastiskt god pedagog. Vi kände oss alltid upplyfta och inspirerade efter våra möten.

Johan och Linda, tack för Ert stöd under den här resan.

/Johanna och Christian

Sammanfattning

I en alltmer konkurrensutsatt värld ser många organisationer över sina strukturer i syfte att effektivisera och maximera sin verksamhet. Det ställs ett allt större krav på ledarskapet i organisationer idag och Linköpings Stadsmission är en av de organisationer som planerar för en översyn av sin verksamhet och som till en början fokuserar på ledarskapet. På Linköpings Stadsmission deltar nästintill samtliga föreståndare aktivt, utöver sitt chefskap, i respektive verksamhets operativa arbete på olika tjänstgöringsgrad. Hur väl fungerar ledarskapet när individer på chefsposition både är verksamma i sin profession med övriga medarbetare samtidigt som de innehar ett chefsuppdrag? Syftet med studien är att beskriva och analysera föreståndarnas upplevelser av sitt ledarskap på Linköpings Stadsmission med avseende på de dubbla rollerna. Empirin i denna studie har samlats in genom semistrukturerade intervjuer. Resultatet visar att föreståndarna upplever en känsla av otillräcklighet i sitt ledarskap. Det råder en delad mening om huruvida organiseringen av ett ledarskap med dubbla roller är av positiv eller negativ karaktär. God inblick i verksamheten upplevs som positivt medan för hög arbetsbelastning och en känsla av splittring var negativa aspekter som redogjordes för i relation till ett ledarskap med dubbla roller. Många föreståndare önskade en bättre anpassad organisationsstruktur för Linköpings Stadsmission och flertalet föreståndare menade på att en utmaning som låg framför organisationen handlade om att bibehålla ideologiskt fokus samtidigt som Linköpings Stadsmission fortsatte att växa. Utifrån tidigare forskning och teori inom ledarskap och organisation har vi försökt belysa föreståndarnas upplevelser av sitt ledarskap och vår analys visar på en komplex bild. Ett ledarskap med dubbla roller i en idéburen verksamhet på en konkurrensutsatt marknad skapar alldeles särskilda förutsättningar, hinder och möjligheter för organisationen och dess ledare.

1	Inledning	1
1.1	Syfte och frågeställningar.....	2
1.2	Den studerade verksamheten.....	2
1.3	Centrala begrepp	5
1.3.1	Ledarskap	5
1.3.2	Idéburen verksamhet.....	6
2	Teoretisk referensram.....	7
2.1	Tidig forskning om ledarskap.....	7
2.1.1	Ledarskapsteorier.....	8
2.1.2	The full range of leadership	9
2.1.3	Ett utvecklande ledarskap	11
2.1.4	Ledarskap med dubbla roller.....	14
2.2	Organisationens betydelse för ledarskapet.....	16
2.3	Organisationsteoretiska perspektiv	18
2.3.1	Strukturellt perspektiv.....	18
2.3.2	Symboliskt perspektiv.....	20
3	Metod.....	23
3.1	En kvalitativ studie på Linköpings Stadsmission.....	23
3.2	Urval.....	24
3.3	Genomförandet av studien	25
3.4	Bearbetning och analys av materialet	25
3.5	Etiska överväganden	26
3.6	Metoddiskussion	27
4	Resultat	29
4.1	Ledarskap som egen företeelse.....	29
4.2	Ledarskapet på Linköpings Stadsmission.....	30
4.3	Ledarskap med dubbla roller	32
4.4	Struktur och stöd i ledarskapet	35
4.5	Sammanfattning.....	39
5	Diskussion.....	41
5.1	Vilka föreställningar har föreståndarna på Linköpings Stadsmission om sitt ledarskap?.....	41
5.2	Vilka föreställningar har föreståndarna om ett ledarskap med dubbla roller?.....	42
5.3	Vilka hinder och möjligheter finns för att utöva ledarskap på Linköpings Stadsmission?.....	45

5.4 Avslutande reflektioner	50
5.5 Förslag på fortsatt forskning	53
Referenslista.....	55
Bilaga 1: Missiv	58
Bilaga 2: Intervjuguide föreståndarna.....	59
Bilaga 3: Intervjuguide direktor.....	61

1 Inledning

Förändringens vindar blåser i en alltmer konkurrensutsatt värld och många organisationer ser över sina strukturer i syfte att effektivisera och maximera sin verksamhet (Allvin, et al, 2007). Det ställs ett allt större krav på ledarskapet i organisationen idag. I ett strategiskt utvecklingsarbete är det ofta just ledarskapet som resurs och verktyg som uppmärksammas först då det anses ha avgörande effekt på hur väl organisationen förhåller sig gentemot övrig konkurrens (Jacobsen, 2005 och Bolman & Deal, 2009).

Linköpings Stadsmission är en av de organisationer som, i skrivande stund, planerar för en översyn av sin verksamhet och då till en början fokuserar på ledarskapet i organisationen. Det är just Linköpings Stadsmission som denna studie tar sin utgångspunkt i. Linköpings Stadsmission är en relativt snabbt växande verksamhet vars varumärke som en ekumenisk, allmännyttig och ideell organisation också är en av deras största konkurrensfördelar. Linköpings Stadsmissions verksamheter spänner över en rad olika och vitt skilda funktioner såsom exempelvis behandlingsarbete, stöd- och hjälpverksamhet, utbildning och olika affärsverksamheter. En gemensam nämnare för samtliga funktioner är att de utifrån en kristen positiv människosyn professionellt vill hjälpa och stödja människor i utsatta situationer. På Linköpings Stadsmission benämns verksamhetscheferna, föreståndare och det finns totalt nio stycken. Nästintill samtliga föreståndare deltar aktivt, utöver sitt chefskap, i respektive verksamhets operativa arbete på olika tjänstgöringsgrad tillsammans med övriga medarbetare. Det kan sägas att de har dubbla roller och dubbla funktioner. (www.linkopingsstadsmission.se)

Vad händer när en organisation som till stor del är uppbyggd av ett altruistiskt värde möter kapitalismens hårda nypor? Vad krävs av en organisation som, till följd av en unik områdeskompetens och lukrativt varumärke expanderar och utvecklas i en snabb fart samtidigt som marknaden konkurrensutsätts allt hårdare, kanske håller på att växa ur sina strukturer? (Bolman & Deal, 2009). I led med den organisationsöversyn som initierats har det indikerats att det råder en delad mening bland både föreståndare och medarbetare i hur väl ledarskapet på Linköpings Stadsmission faktiskt fungerar när individerna på chefsposition både är verksamma i sin profession med övriga medarbetare samtidigt som de innehar ett chefsuppdrag (Informantintervju med utvecklingsamordnare, 2010-02-19). Hur arbetas det med strategiska frågor kopplade till organisation och ledarskap och hur upplevs detta av föreståndarna? Vilket stöd och vilka förutsättningar ges föreståndarna för att kunna utöva ett gott ledarskap?

Efter en första anblick av forskningen kring delat ledarskap insåg vi att det mesta som avhandlades kring ämnet berörde delat ledarskap i form av att oftast två personer delade på en formell chefsposition och att det fanns tämligen lite dokumenterad kunskap och forskning kring delat ledarskap utifrån att en individ hade två funktioner, en som formell chef och en som operativt yrkesverksam i respektive verksamhet. Vi valde senare att kalla denna företeelse dubbla roller. Utifrån detta bestämde vi oss för att genomföra vår studie på Linköpings Stadsmission och med syftet att försöka belysa föreståndarnas upplevelser av sitt ledarskap.

1.1 Syfte och frågeställningar

Syftet med denna studie är att beskriva och analysera föreståndarnas föreställningar om sitt ledarskap på Linköpings Stadsmission med avseende på dubbla roller.

Ovanstående mynnar ut i tre frågeställningar;

1. Vilka föreställningar har föreståndarna på Linköpings Stadsmission om sitt ledarskap?
2. Vilka föreställningar har föreståndarna om de dubbla rollerna?
3. Vilka hinder och möjligheter finns för att utöva ledarskap på Linköpings Stadsmission?

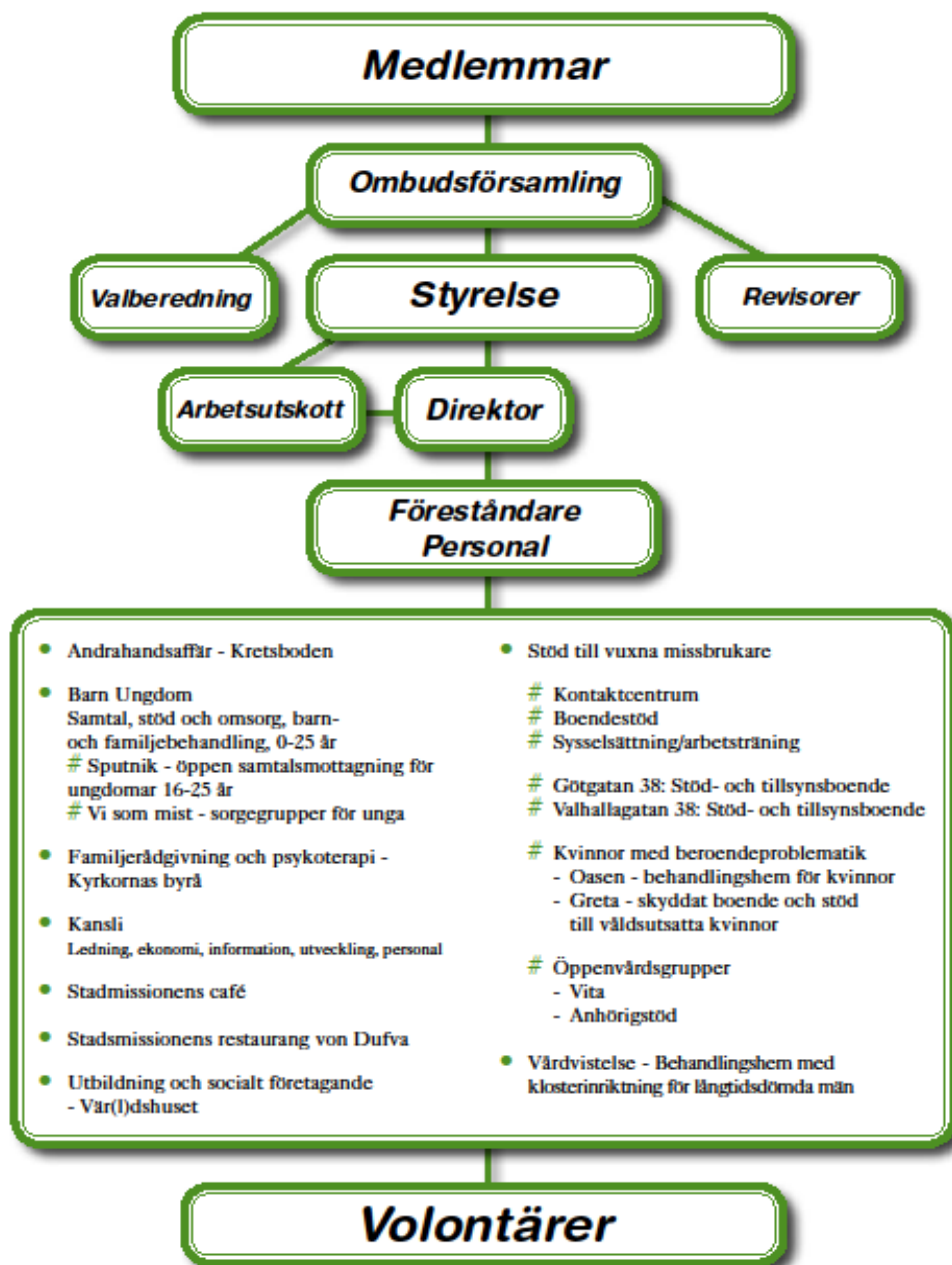
1.2 Den studerade verksamheten

Linköpings Stadsmission är en ideell förening utan vinstsyfte vars verksamheter spänner över en rad olika och vitt skilda funktioner såsom exempelvis behandlingsarbete, stöd- och hjälpverksamhet, utbildning och olika affärsverksamheter (se organisationsskiss). En gemensam nämnare för samtliga funktioner är att de utifrån en kristen positiv människosyn professionellt vill hjälpa och stödja människor i utsatta situationer. Det centrala budskapet är tro, hopp och kärlek. Föreningens medlemmar består av, nästintill, samtliga kyrkor i Linköping. Stadsmissionens intäkter (75 %) kommer från avtal med huvudsakligen Linköpings kommun samt en rad andra kommuner och kriminalvården. Övriga intäkter (25 %) utgörs bland annat av gåvor och anslag från Linköpings kyrkliga samfällighet, försäljningsintäkter från egna verksamheter och stöd från näringslivet. Linköpings Stadsmissions högsta beslutande organ är ombuds församlingen som består av de olika medlemmarnas ombud. Stadsmissionens styrelse ansvarar för att verkställa de beslut som tas i ombuds församlingen och att leda de olika verksamheterna så att föreningens ändamål och stadgar uppfylls. Föreningen har en servicefunktion till de olika

verksamheterna inom Linköpings Stadsmission i form av ett kansli som har huvudansvaret för ledning, information, ekonomi, utveckling och personal. De olika befattningarna som ingår där är direktor, utvecklingsamordnare, personaladministratör, informatör, it-samordnare, receptionist, ekonomiansvarig samt ekonomiassistent (www.linkopingsstadsmission.se).

Linköpings Stadsmissionen har de senaste åren vuxit relativt kraftigt. Från starten 1972 tillhandahöll Linköpings Stadsmission mat och kläder till utsatta personer med några få anställda. Verksamheten utvecklades under 1980-talet och Stadsmissionen växte till ungefär 20-30 personer. Under 1990-talet gick det, liksom för många andra organisationer runt om i landet, sämre för Linköpings Stadsmission och en hel del anställda fick avskedas på grund av den dåliga ekonomin. Under en period var föreningen nära konkurs. Stadsmissionen återhämtade sig dock så småningom och arbetet med att bygga upp föreningen igen inleddes. I början på 2000-talet fanns det 18 anställda på Linköpings Stadsmission. Idag befinner sig 140 personer på en tillsvidare- eller visstidsanställning. Det finns även cirka 75 volontärer spridda runtom i de olika verksamheterna. (Informantintervju med direktor, 2010-03-25)

På Linköpings Stadsmission benämns verksamhetscheferna sedan starten, föreståndare och det finns totalt nio stycken i dagsläget. Nästintill samtliga föreståndare deltar aktivt, utöver sitt chefskap, i respektive verksamhets operativa arbete på olika tjänstgöringsgrad tillsammans med övriga medarbetare. De har årsarbetstid vilket innebär att de själva fördelar sin procentuellt avsatta tid som föreståndare respektive operativt yrkesverksam själva utifrån verksamheten och dess behov. Att föreståndarna både arbetar som formella chefer och i det operativa arbetet på respektive verksamhet beror främst på den ekonomiska aspekten. Det har även talats om att det anses krävas verksamhetskunskap i form av att aktivt delta i det operativa arbetet för ett gott chefskap för att inte tappa fotfästet som föreståndare. Denna organisering av ledarskapet på Linköpings Stadsmission anses bland annat vara ett arv sedan åtminstone 1990-talet. (Informantintervju med direktor)



Figur 1 - Organisationsskiss över Linköpings Stadsmission.
(www.linköpingsstadsmission.se)

1.3 Centrala begrepp

I vår uppsats har några begrepp varit centrala och återkommande. Det handlar om ledarskap och idéburen verksamhet. Dessa begrepp definieras på olika sätt beroende på vem som författat dem och i vilket syfte de använts. För att ha så lika utgångspunkter som möjligt i den fortsatta läsningen anser vi det vara meningsfullt att ha ett gemensamt förhållningssätt till dessa begrepp och dess innebörd.

1.3.1 Ledarskap

Det finns många definitioner inom ledarskapsforskningen och det förekommer även distinktioner mellan chefskap och ledarskap. I avsnittet tidigare forskning redogör vi mer för dessa resonemang. Vi kommer dock genom hela vår studie använda oss av begreppet ledarskap och detta är då synonymt för både chefskap och ledarskap om syftet inte är att göra en distinktion. I vår studie har vi fokuserat på ledarskap med dubbla roller för att bland annat se hur det manifesterar sig i en organisation. Ett ledarskap med dubbla roller finns inte tydligt definierat inom ledarskapsforskningen och är heller egentligen inte ett klart vedertaget begrepp. Ett ledarskap med dubbla roller menar vi syftar till att en person är anställd utifrån två olika funktioner i sin anställning, en funktion som formell chef och en funktion som kliniker i sin verksamhet. Vi har för vår uppsats valt att använda Wallos (2008) definition av ledarskap då vi anser den inte bara beskriva ledarskapet utifrån att det är en eller flera individer som påverkar varandra i interaktion utan också för att definitionen innefattar att ledarskap utövas i en kontext och en situation och att dessa påverkar resultatet av interaktionen. Att dessa sociala strukturer även reproduceras eller förändras ansåg vi vara viktiga aspekter att innefatta i ledarskapet.

Leadership can be conceptualized as a social and reciprocal process, through which one or more agents influence other agents towards attaining a goal. This influence is situated within the limits of social structures that constrict or enable the interaction, which concurrently reproduces or transforms these social structures (Wallo, s. 14, 2008)

1.3.2 Idéburen verksamhet

Begreppet ideell organisation inkluderar ofta flera olika betydelseaspekter och innefattar ofta föreningar, riksorganisationer och stiftelser som är organiserade utanför stat och näringsliv. (SOU 2001:52) En ideell organisation kan ses som en sammanslutning av individer som skapas utifrån en förenad idé och bedrivs ofta med en ideologisk medvetenhet. Centralt är att en ideell organisation inte syftar till att vara vinstdrivande. Dock behöver det inte betyda att verksamheten endast bygger på oavlönade insatser eller att organisationen inte skulle kunna vara vinstgivande. De verksamheter som bedrivs av och inom en ideell organisation kan beskrivas som idéburen verksamhet. (SOU 1993:82; SOU 2001:52)

Då Linköpings Stadsmission är en ideell förening och även beskriver sig som en idéburen verksamhet ville vi tydliggöra begreppet idéburen verksamhet utifrån en kontextuell betydelse. Med idéburen verksamhet avses här en organisation som är självstyrande och organiserad utanför stat och näringsliv, som inte är vinstdrivande och som har någon form av mellanmänniskt uppdrag. Inslag av idealitet är vanligt förekommande och dessa organisationer bedrivs ofta med en ideologisk medvetenhet (www.överenskommelsen.net)

2 Teoretisk referensram

I detta avsnitt redogör vi för den teoretiska referensram som ska hjälpa läsaren att bli insatt i ämnesområdet och för att förstå studiens resultat. Först beskrivs tidig forskning inom ledarskap. Därefter presenteras ledarskapsteorier och ledarskap med dubbla roller. Därefter redogörs för tidigare forskning inom ledarskap och organisation samt idéburen verksamhet. Avsnittet avslutas med organisationsteoretiska perspektiv.

2.1 Tidig forskning om ledarskap

Ledarskap har under många årtionden varit föremål för olika synsätt och uttrycket att det finns lika många definitioner på ledarskap som det finns individer som försökt sig på att fastställa fenomenet återspeglar just det. (Yukl, 2010) Forskning inom ledarskap har pågått sedan början av 1900-talet och tidigare forskning har varit koncentrerad till individens karaktärsdrag, förmågor och beteenden i förhållande till att förstå ett effektivt ledarskap. Under 1930- och 1940-talen försökte forskarna, utan framgång enas om vilka egenskaper och karaktärsdrag som skulle garantera den framgångsrike ledaren. Under 1950-talet var det istället fokus på ledarens beteende i förhållande till ett framgångsrikt ledarskap och här var det exempelvis vanligt med psykologtest för att avgöra vilka ledarskapsbeteenden som var mest effektiva (Yukl, 2010). De senaste femtio åren har begrepps- och innehållsdefinitionerna avseende ledarskap som fenomen utvecklats och utökats till att även inkludera en interaktionsprocess där individer påverkar varandra i olika riktningar. Fokus har alltså skiftat från ledaren som individ till att även inkludera kontextuella och omgivande påverkansfaktorer som influerar ledarskapsprocessen (Yukl, 2010). Inom modern ledarskapsforskning menar forskarna att ledarskap kan förstås som en ömsesidig påverkansprocess mellan olika agenter som påverkar varandra i en viss riktning. Riktningen är ofta ett mål. Påverkansprocessen är ömsesidig då ledaren kan påverka eller bli påverkad av anhängarna. Påverkansprocessen sker inom vissa sociala strukturer, en social kontext. Denna sociala kontext kan både hindra och möjliggöra interaktionen och påverkan mellan ledare och anhängare samtidigt som dessa sociala strukturer kan reproduceras eller förvandlas (Wallo, 2008). Alvesson (Ellström & Kock, 2009) menar exempelvis på att ledaren kan betraktas som en del av den sociala konstruktionen på så vis att ledaren anses som skapad av medarbetarna i organisationen. Medarbetarna konstruerar med detta resonemang ett ledarskap som bidrar till att skapa mening och sammanhang i organisationen.

När det har resonerats kring ledaren har ofta en distinktion mellan koncepten chefskap och ledarskap gjorts inom både forskning och omvärld. Många forskare menar på att dessa två distinktioner har olika funktioner inom en organisation (Wallo, 2008). Hildingson & Krafft (2003) framhåller att chefskap och ledarskap är två likvärdiga aspekter av chefsrollen. I chefskapet ingår att leda, förvalta och utveckla verksamheter och detta verksamhetsansvar innefattar vad författarna kallar hårda frågor såsom ekonomi, planering, administration och uppföljning. I ledarskap ingår det bland annat att bygga upp, utveckla och vidmakthålla relationer, olika påverkansprocesser (Hildingson & Krafft, 2003; Wallo, 2008; Yukl, 2010). Personalansvar innefattar vad författarna (2003) menar är mjuka frågor såsom att motivera, stötta och vara lyhörd inför sin personal. Hildingson & Krafft (2003) framhåller att chefskapet inte kan utövas utan ledarskapet men att det oftast är just chefskapet som framhävs av arbetsgivaren. Ofta uppmärksammas inte chefsrollens två delar utan dessa, chefskapet och ledarskapet anses vara samma sak av arbetsgivaren. Ledarskapet, menar författarna (2003) ges vanligen inte tillräckligt med utrymme eller utvecklingsmöjligheter utan oftast fokuserar en organisation styrning och uppföljningsinstrument enbart mot chefsrollens aspekter.

2.1.1 Ledarskapsteorier

Då kraven på ledares förmåga att kunna förutse och hantera förändringar har ökat har forskningen inom ledarskap skiftat fokus från att endast fokusera på ledarens personliga egenskaper och beteende till att även belysa det samspel som sker mellan ledare och medarbetare (Wallo, 2008; Yukl, 2010). Under senare delen av 1900-talet har nya ledarskapsteorier utvecklats med fokus på den ömsesidiga påverkansprocess, samspelet mellan ledare och medarbetare då föregångare misslyckats med att erbjuda ledarskapsmodeller som visar på vad som är effektivt ledarskap i en föränderlig kontext (Wallo, 2008). De känslomässiga och symboliska aspekterna av ledarskapet handlar om hur ledare får sina medarbetare att sätta organisationens bästa före sina egna intressen och visar på vikten av medarbetarnas känslomässiga reaktioner gentemot sina ledare. Teorier kring bland annat den karismatiska inriktningen av ledarskapsforskningen visar på just detta och har spelat en viktig roll inom genren (Yukl, 2010). Den karismatiska inriktningen på ledarskapet handlar om den interaktiva processen som sker mellan ledare, arbetstagare och situationen. Den karismatiska ledaren framkallar entusiasm och engagemang hos medarbetaren genom visioner och påverkar på så vis arbetstagaren i önskad riktning. Karisma är något som tillskrivs ledaren av de ledda beroende på en kombination av ledarens beteende, färdigheter och situationen (Ellström & Kock, 2009; Yukl, 2010). En av de tidigare ledarskapsforskarna inom den nyare forskningen inom gengren påverkansledarskap som Yukl (2010) redogör för är James McGregor Burns som utvecklade det transformativa och det

transaktionella ledarskapet vilka till stor del är sprungna ur den karismatiska ledarskapsinriktningen och som kommit spela en viktig roll. Det transformativa ledarskapet handlar enligt Burns om att motivera och inspirera medarbetarna till att prestera till fullo genom att vädja till medarbetarnas moraliska värderingar. Det transaktionella ledarskapet handlar om att genom belöning och bestraffning motivera medarbetarna till att prestera och bygger således på medarbetarnas egenintressen. Dessa två ledarstilar ansågs av Burns vara varandras motpoler (Yukl, 2010). Utifrån Burns forskning byggde Bernard M Bass den mest inflytelserika ledarskapsmodellen inom inriktningen som kallas the full range of leadership och som bygger på det transformativa och transaktionella ledarskapet, vilken Yukl (2010) skildrar. Bass inkluderar även en ledarskapsstil i sin modell som kallas laissez-faire och som i princip handlar om avsaknad av ledarskap (Wallo, 2008; Yukl, 2010). Dessa olika komponenter inom ledarskapet formar tillsammans det som Bass kallar the full range of leadership och den handlar om att alla ledare använder sig av varje ledarstil i viss utsträckning men att den transformativa inriktningen är den mest optimala att förhålla sig till (Wallo, 2008). Den skandinaviska motsvarigheten till Bass´ the full range of leadership kallas ett utvecklande ledarskap och som delvis utvecklats av Gerry Larsson (Larsson, 2003) användas ofta för att förstå sambandet mellan omgivning och ledare.

2.1.2 The full range of leadership

The full range leadership modellen är en utveckling av Burns arbete och kombinerar transformativt, transaktionellt och låt-gå ledarskap (Yukl, 2010). Bass ser inte det transformativa och det transaktionella ledarskapet vara varandras motsatser, som Burns menade i sina teoretiska resonemang. Bass tanke är att ledare visar upp samtliga ledarskapstilar i olika grad och att inslag av samtliga ledarstilar gör ledaren effektiv. Dock menar Bass att det transformativa ledarskapet är det mest eftersträvansvärda och effektiva ledarskapsbeteendet. Senare studier visar att ett transformativt ledarskapsbeteende skapar positiva effekter i organisationen genom ett ökat lärande och kompetenshöjning bland medarbetarna. Ett organisatoriskt klimat skapas oftast med transformativt ledarskapsbeteende vilket främjar kreativitet och organisatorisk innovation. Ett transaktuellt ledarskapsbeteende har i senare studier visat skapa goda prestationer och goda utvärderingar från överordnade i organisationen (Wallo, 2008; Yukl, 2010).

Yukl (2010) kallar det transformativa ledarskapet för en utvecklad motivationsmodell då den betonar hur arbetstagaren reagerar känslomässigt på sin relation till ledaren. Ledaren skapar band till de anställda för att genom inspiration, engagemang och motivation få dessa att utnyttja sina personliga

resurser och således skapa goda prestationer. Genom ett transformativt ledarskap skapas förtroende, lojalitet, beundran och respekt för ledaren. De anställda utvecklas till att inte bara se till sitt eget bästa, utan även till ledarens, organisationens och övriga medarbetares väl genom att tydliggöra och medvetandegöra de målsättningar som finns uppsatta (Wallo, 2008; Yukl, 2010). Det transformativa ledarskapet bygger på fyra olika beteenden hos ledaren; idealiserat inflytande, individualiserad omtänksamhet, inspirerande motivation och intellektuellt stimulerande (Wallo, 2008). Idealiserat inflytande innebär att ledaren genom att vara en förebild för de anställda skapar en attityd hos medarbetaren att själv framstå som den gode medarbetaren och därmed efterlikna ledarens föredöme. Individualiserad omtänksamhet innebär att ledaren visar ett personligt engagemang för den enskilde medarbetaren och på så vis tar på sig rollen som mentor för den anställde. Detta syftar till att ledaren ska hjälpa individen att uppnå självförverkelse och att ta del av dennes behov och önskemål. Genom inspirerande motivation försöker ledaren kommunicera organisationen mål och visioner på ett sådant sätt att det inspirerar och motiverar de anställda till att känna delaktighet i och för organisationen. Intellektuellt stimulerande innebär att ledaren motiverar sina medarbetare att vara innovativa och kreativa och på så vis bidra till och vara delaktiga i utvecklingen för organisationen (Wallo, 2008; Yukl, 2010).

Ett transaktionellt ledarskap baseras på att ledaren motiverar medarbetaren till prestation genom bestraffning eller belöning i förhållande till uppställda mål och riktar sig till individens egenintressen (Yukl, 2010). I motsats till det transformativa ledarskapet fokuserar det transaktionella ledarskapet inte på den enskilde medarbetaren och dess behov utan på hela arbetsgruppen och organisationen i sin helhet och utan hänsyn till medarbetarens personliga förutsättningar. Det finns två olika komponenter ledaren använder sig av i motivationssynpunkt; feedback genom kritik (management-by-exception) och kontinuerligt belönande (contingent reward) (Wallo, 2008). Feedback genom kritik kan både vara av passiv och aktiv art och innebär att ledaren övervakar arbetet och agerar då problem uppstår, exempelvis vid utebliven prestation. Kontinuerligt belönande innebär att ledaren premierar goda prestationer. Ledaren kommer överens med medarbetaren om vad som förväntas av denne för att få belöning eller för att undvika korrektion. Om medarbetaren agerar enligt överenskommelse med ledaren belönas denne alternativt undviker negativ förstärkning i form av kritik eller korrigerande (Wallo, 2008). Ett Laissez Faire ledarskap brukar benämnas låt-gå ledarskap och åsyftar till avsaknad av ledarskap och anses vara det mest ineffektiva ledarskapsbeteendet (Wallo, 2008).

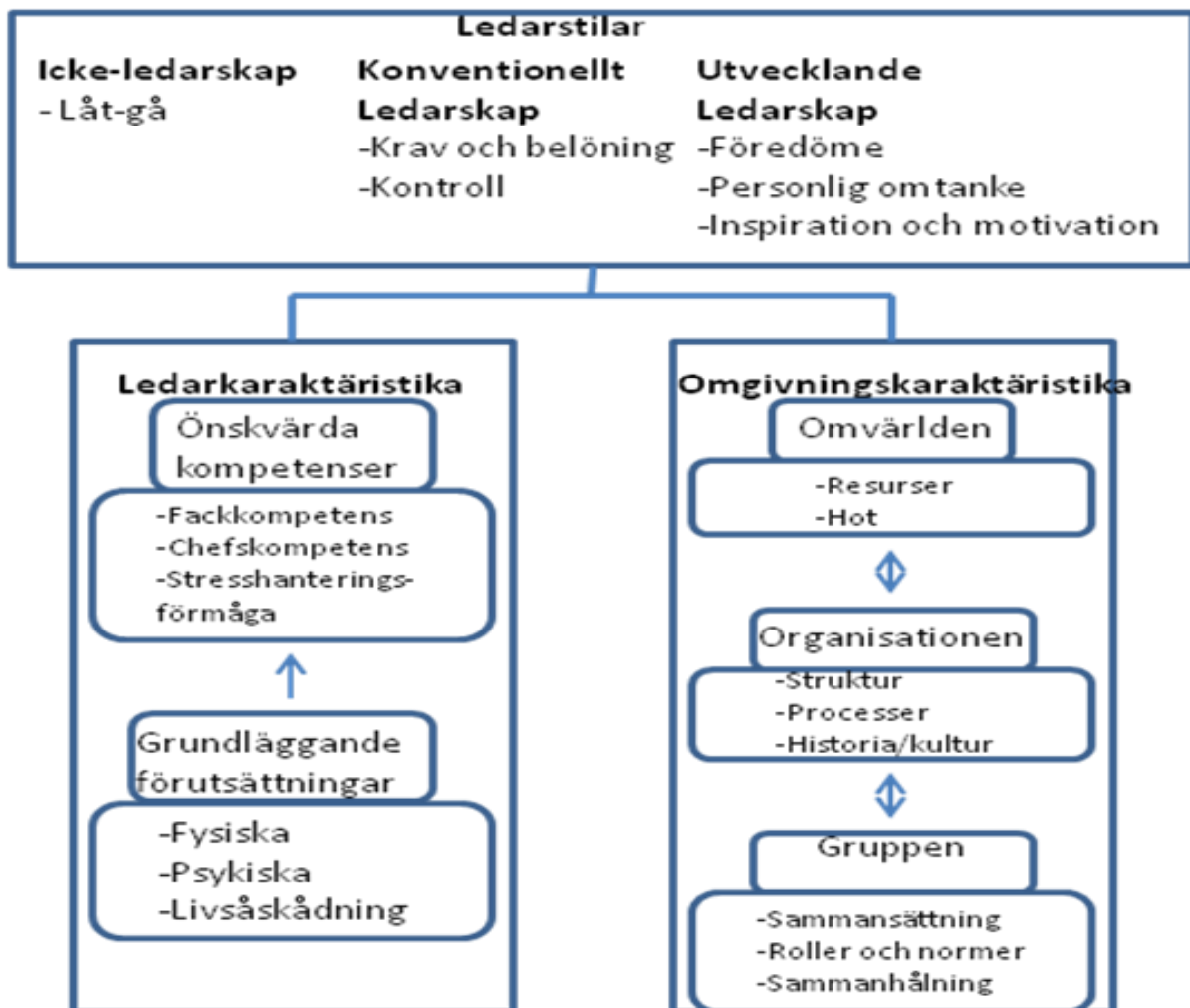
Enligt Yukl (2010) har transformativa och karismatiska ledarskapsteorier vissa svagheter då det fokuseras alltför mycket på ledaren och dennes inflytande över medarbetaren. Lite fokus läggs på det ömsesidiga förhållandet mellan ledare och medarbetare och medarbetare emellan i en organisation. Ledaren (Ellström & Kock, 2009) skapas av medarbetarna i organisationen då ledarskapet anses vara en social konstruktion och Wallo (2008) framhäver den ömsesidiga påverkansprocess som sker mellan ledare och medarbetare i sitt resonemang om ledarskap. The full range of leadership anses ofta vara en universell modell som anses fungera oavsett kontext och kritik som riktas handlar om att varken omgivning eller situationens inverkan på ledaren och ledarskapet beaktas eller problematiseras. Här pekar exempelvis Wallo (2008) på vikten av den sociala kontext inom vilken ledarskapet utövas och menar att denne både kan möjliggöra och hindra interaktionen mellan ledare och medarbetare. Medarbetar-, grupp- och organisatoriska perspektiv är viktiga aspekter att ta hänsyn till i ledarskapet (Ellström & Kock, 2009; Bolman & Deal, 2009; Wallo, 2008) Teorierna tar inte heller i beaktning de uppgiftsorienterade funktioner som ledare har och som också krävs för att få en organisation att fungera. Det kan exempelvis handla om att det i vissa lägen krävs av en ledare att vara auktoritär eller kontrollerande (Yukl, 2010).

2.1.3 Ett utvecklande ledarskap

En modell som används för att åskådliggöra sambandet mellan omgivningen och ledaren är den svenska modellen som har sitt ursprung från Bass' ledarskapsmodell the full range of leadership (Larsson, 2003). Modellen utgörs av tre huvudområden; ledarkarakteristiska, omgivningskarakteristiska och ledarstilar. Larsson (2003) menar att omgivningen och ledarens förutsättningar skapar ledarens faktiska beteende. Detta innebär att om något av förhållandena ändras så ändras även beteendet. Ledarkarakteristika innebär de olika kompetenser som ledaren besitter. Dessa kan utgöras av exempelvis facklig kompetens, chefskompetens, social kompetens och stresshanteringsförmåga. Som grund för det ledarkarakteristiska området ligger det grundläggande förutsättningarna såsom psykiska och fysiska förutsättningar.

Larsson (2003) menar att desto bättre de grundläggande förutsättningar är desto större är potentialen att utvecklas i de önskvärda kompetenserna. I det andra huvudområdet omgivningskarakteristiska redovisas omgivningen utifrån gruppen, organisationen och omvärlden. Inom ramen för gruppen påverkar faktorer såsom sammansättning och sammanhållning. Vidare påverkar vilka roller som finns inom gruppen och vilka normer och värderingar som gäller (Larsson, 2003). Gruppen påverkar och påverkas uppifrån av organisationen som i sin tur påverkas av yttre faktorer. Larsson (2003) framhåller att strukturen, organisationens processer och dess historia också inverkar på ledarskapet. Detta

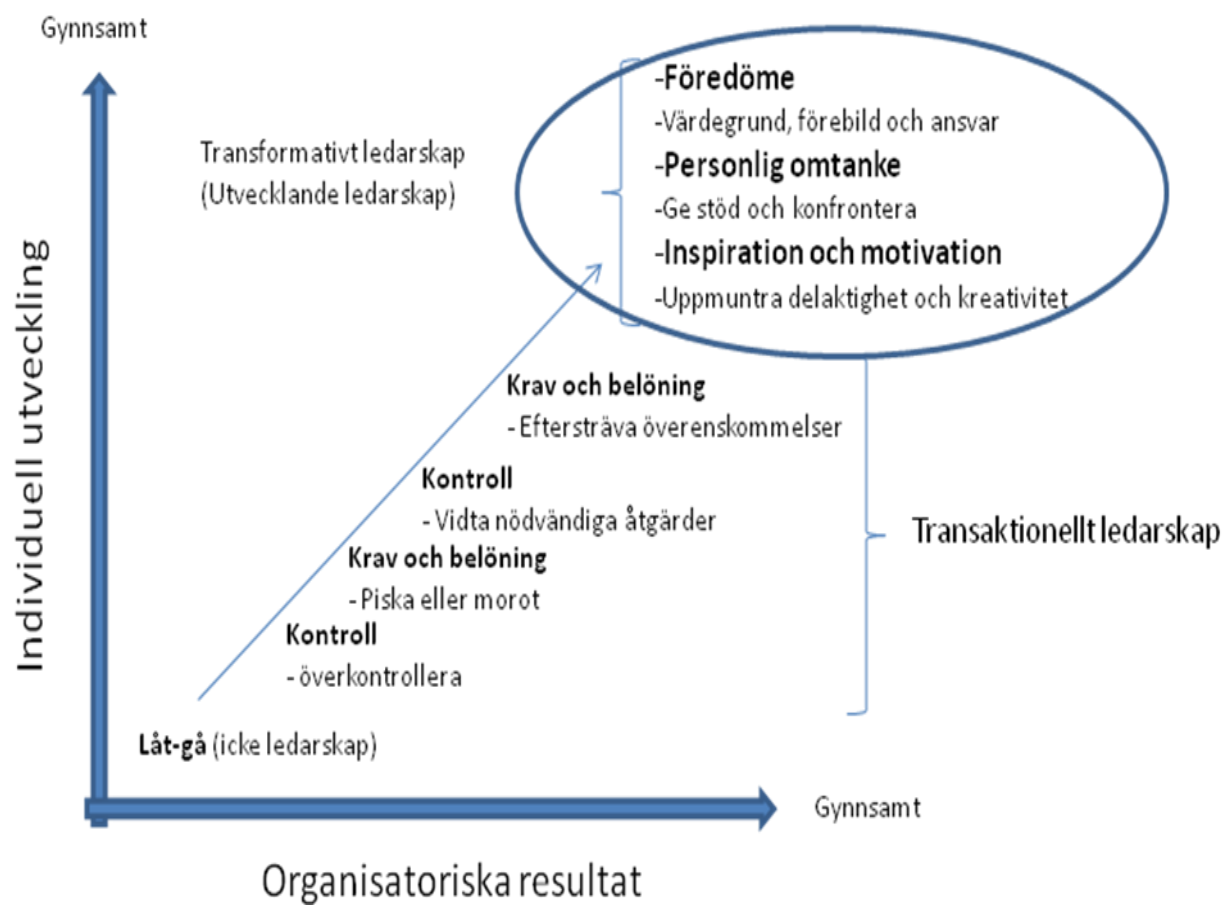
är något som faller inom ramen för vad Bolman & Deal (2009) ser utifrån det strukturella och symboliska perspektivet. De yttre faktorerna utgörs utav omvärlden i form av konkurrenter, samarbetspartners, resurser och hot.



Figur 2: Ett utvecklande ledarskap (Larsson, s.56, 2003)

Ledarkaraktäristiska och omgivningskaraktäristiska påverkar det sista huvudområdet vilket är ledarstilen och som utgör modellen för Bass' the full range of leadership (Larsson, 2003). Modellen är uppbyggd utifrån att de olika ledarstilarna placeras för att påvisa dess påverkan på den individuella utvecklingen och det organisatoriska resultatet. Inom området ledarstilar beskrivs dels låt-gå ledarskap, det konventionella ledarskapet och det utvecklande ledarskapet. Det transformativa ledarskapet översätts till ett utvecklande ledarskap. Enligt Larsson (2003) skall dess inte ses som varandras motsatser utan att de kompletterar varandra. Larsson (2003) menar att det ibland är nödvändigt att i olika situationer att använda sig mer av kontroll utan att för den sakens skull bli en dålig ledare. Den allra senaste forskningen inom området har klarlagt att kontextuella faktorer och situationen kräver olika former av

ledarskap (Ellström & Kock, 2009). Därmed kan också viss kritik framföras då modellen medger att den skall utläsas som om det utvecklande ledarskapet alltid är eftersträvansvärt och det mest optimala. Vissa situationer kräver exempelvis att en ledare ställer vissa krav på arbetstagare för att möjliggöra en viss måluppfyllnad och i gengäld belönas arbetstagaren för sin insats. Det kan också exempelvis handla om att en ledare innehar en viss kontrollfunktion gentemot en grupp arbetstagare i syfte att effektivisera arbetet. Det behöver således inte alltid vara det värdestyrda ledarskapet som är det mest optimala att använda i alla situationer (Larsson, 2003).



Figur 3: Ledarstilar (Larsson, s.49, 2003)

2.1.4 Ledarskap med dubbla roller

Mycket av forskningen inom ledarskapsområdet handlar om en individ som har rollen eller positionen som ledare eller chef. Det finns även forskning som ges i den bemärkelsen att två personer delar på en formell chefsposition, så kallat delat ledarskap (Wilhelmsson & Döös, 2005). I vissa organisationer är det dock vanligt att en individ både innehar rollen som formell chef i kombination med sin yrkesroll. Inom sjukvården är det ofta förekommande att en läkare både arbetar kliniskt och samtidigt har ett visst arbetsledaransvar, exempelvis som avdelningschef. Det innebär att en individ har två roller i sin anställning. Uppdelningen mellan dessa roller är ofta inte reglerade utan det är ofta upp till varje individ att själv fördela arbetsuppgifterna och tid på de olika delarna som ingår i tjänsten. Det är inte givet hur många anställda som krävs för att funktionen som chef skall betraktas som en heltidssysselsättning. Att ha två roller anses inte alltid vara helt oproblematiskt (Hildingson & Krafft, 2003; Östergren & Sahlin-Andersson, 1998).

En roll kan förstås som summan av de förväntningar som riktas mot innehavaren av en viss position (Thylefors, 1991). Organisationer består av rollsystem där de olika rollerna står i ett ändamålsenligt och ömsesidigt förhållande till varandra. Rollsystemet omfattar dels det totala mönstret av förväntningar från de olika intressenterna i organisationen och dels det faktiska beteendet. Utifrån åtskilliga förväntningar gör rollinnehavaren en personlig tolkning där formella förväntningar, såsom exempelvis arbetsbeskrivningar, endast utgör en av flera determinanter. En sammanvägning av samtliga förväntningar, inklusive rollinnehavarens egna förväntningar görs och när det gäller en anpassning till olika förväntningar är det intressenternas makt i förhållande till rollinnehavaren avgörande. Thylefors (1991) menar på att flera parter i organisationen har befogade krav och förväntningar på arbetsledare och det är speciellt lätt för exempelvis mellanchefer att hamna i korseld. Med sin rollteori menar Mintzberg att ledare har olika roller och att dessa är faktiska förväntningar som chefer har på sig (Mintzberg, 1973). Rollerna delar Mintzberg in i tre olika huvudkategorier; interpersonella roller, beslutsroller samt informationsroller. Inom varje kategori återfinns ett antal underroller som en ledare har att förhålla sig till och verka inom. Inom kategorin interpersonell återfinns de roller som ofta naturligt faller på en individ på en chefsposition. Det kan exempelvis handla om att vara ledaren, huvudförhandlare och samverkansansvarig samt att agera som organisationens ansikte utåt. Inom ramen för kategorin beslut menar Mintzberg att en ledare exempelvis ska agera som resursallokerare, förhandlare, entreprenör och krishanterare. Kategorin informationsroller innebär att chefen har en samverkansroll, fungerar som kontrollmottagare och som språkrör (Mintzberg, 1973; Yukl, 2010).

Katz & Kahn (Thylefors, 1991) menar att rollkonflikter och rolloklarheter är vanliga problem på mellanchefernivå och att konkurrerande förväntningar skapar svårigheter för chefer. Inom människoförändrande verksamheter kompliceras positionen och rollerna ytterligare genom klientkontakten, i jämförelse med exempelvis industrins mellanchefer. Thylefors (1991) påpekar att en god ledare ofta måste anpassa sig utifrån rådande situation och att de val som görs i vissa situationer kan innebära en konflikt. Rollkonflikten handlar om de situationer som präglas av motstridiga förväntningar. Vid exempelvis utvecklingssamtal eller medarbetarsamtal av svårare karaktär kan det uppstå rollkonflikt då situationen präglas av motstridiga förväntningar. Det kan exempelvis också handla om hur en individ väljer att fördela sin tid och sin energi på olika arbetsuppgifter eller att både administrativa och professionella krav ställs på chefen samtidigt. Chefsrollen kan således konkurrera med yrkesrollen då alltför många krav riktas mot chefen (Thylefors, 1991).

Hildingsson & Krafft (2003) menar i sin rapport från SACO:s chefsprojekt att chefsrollen, förutom chefskap och ledarskap innehåller en tredje dimension, yrkesrollen. I vissa verksamheter anses det krävas specialistkunskap för att få förtroende och legitimitet att leda en verksamhet och det förväntas ofta att chefen ska upprätthålla sin professionella identitet. Förstalinjens- och mellanchefer har speciellt svårt att få förtroende utan bibehållna yrkeskunskaper. Hildingsson & Krafft (2003) menar att en av ledarskapets paradox handlar om att leda professionella medarbetare och att det paradoxala ligger i att kompetenta och självständiga yrkesutövare gärna både vill och kan utöva ledarskap över sig själva och att det inte behöver finnas någon chef. Hildingsson & Krafft (2003) argumenterar för att det är med stöd av ett gott ledarskap som de professionella kan upprätthålla och utveckla såväl sin kompetens som sin självständighet. Författarna menar också på orimligheten i att chefen inte kan vara den skickligaste specialisten om denne samtidigt ska utveckla både ledarskap och chefskap då varken tid eller energi finns till för det. Det är medarbetarna som ska vara de främsta specialisterna och det är chefens uppgift att leda och utveckla verksamheten genom att ha kunniga, motiverade och engagerade medarbetare.

En annan paradox i ledarskapet som Östergren & Sahlin-Andersson (1998) redogör för i rapporten *Att hantera skilda världar: Läkares chefskap i mötet mellan profession, politik och administration* (1998) kallas makt- och ansvarsparadoxen och som bland annat handlar om prioriteringsbeslut som kan skapa dubbla budskap för en individ som både arbetar som formell chef på mellanposition och i sin profession. Det kan exempelvis handla om att välja mellan att hålla budgeten inom sin verksamhet eller att skapa bästa möjliga situation för klienterna inom verksamheten med de nyaste forskningsrönen. Identitetsparadoxen menar Östergren & Sahlin-Andersson (1998) handlar

identitetsproblem för verksamhetschefer. Identitet kan ses som något föränderligt som skapas i samspel med och mellan individer och grupper, en social konstruktion. Hur en verksamhetschef uppfattar sig själv beror alltså inte enbart på denne själv. På det sätt en individ presenterar sig och hur detta tolkas av andra kommer att forma tolkningen av individens agerande. Med detta resonemang menar Östergren & Sahlin-Andersson (1998) att så länge en verksamhetschef i första hand agerar i sin profession och blir behandlad av andra som sin profession så kommer denne att agera därefter, speciellt om denne saknar formell utbildning inom ekonomi och ledarskap. För att identifiera sig i sin chefsroll krävs att andra aktörer runtomkring chefen uppfattar denne som en auktoritet på just det området.

2.2 Organisationens betydelse för ledarskapet

Mellan organisation och ledarskap finns en stark koppling och en ömsesidig påverkan. Abrahamsson och Andersen (2005) menar att alla organisationer har en eller annan form av ledarskap och att ledarskap inom teorins värld alltid är kopplad till en grupp eller en organisation. Ledarskap kan ses som ett uttryck för hur organisationens struktur ter sig, vilket kan vara både synligt och osynligt och kan dessutom ses som ett fenomen som strukturen i sig skapar ett behov av (Abrahamsson & Andersen, 2005). Inom ledarskapsområdet har det skett en utveckling som följt samhällsutvecklingen. Alla organisationer utvecklar sin egen syn på och tillämpning av ledarskapet och ledarskapet utvecklas utifrån de förutsättningar och drivkrafter som råder i respektive organisation (Döös & Wilhelmson, 2005). De förutsättningar som respektive organisationstyp, ideell, privat och offentlig organisation, har för sin verksamhet påverkar det ledarskap som utövas inom organisationerna. Ledarskap i ideella organisationer bör utövas med hänsyn tagen till organisationens struktur, verksamheter, mål samt utgå ifrån organisationens ideologi och identitet. Det ideella ledarskapet måste bygga på och ta hänsyn till att medlemskapet är frivilligt och ledarskapets viktigaste uppgift blir således att påverka då det inte går att exempelvis beordra någon till att vara aktiv (Jonsson, 1995). Ledarskap inom den privata sektorn är likaledes förenad till de förutsättningar som organisationen har vilka ofta är kopplade till att organisationen är en aktör på en konkurrensutsatt marknad. Här ställs krav på effektivitet och vinst vilket i sin tur ställer särskilda krav på ledarskapet. I det offentliga ledarskapet är ofta ansvarsfördelningen otydlig då samarbetet mellan politiker och tjänstemän är en central del vilket ofta innebär att ledarskapet utövas på två olika sätt, parallellt med varandra (Berg och Jonsson, 1991).

I *Ideella mål med offentliga medel* menar Johansson (2005) på att den ideella sektorns förutsättningar, strukturer och uttryck har genomgått stora förändringar under 1990-talet. Exempelvis handlar det om att dess roll inom det sociala välfärdsområdet har ökat samt att arbetet i allt större grad professionaliserats. Ideella och idéburna organisationer blir i allt större grad utförare av olika välfärdstjänster i det svenska samhället och i studien *Särart och medvärde i den ideella sektorn – en studie av ledares syn på de idéburna organisationernas betydelse* (2006) menar Hultén och Wikjström på att ideella organisationer bör kunna bidra med något annat i form av ett mervärde i jämförelse med övriga näringslivet eller den offentliga sektorn. Studien syftar till att redogöra för och belysa de värden som dessa ideella organisationer bidrar med och då utifrån att ideella organisationer borde kunna bidra med något annat i jämförelse med andra verksamheter i offentlig regi om det ska finnas anledning till att ideella organisationer utför dessa tjänster. För vår studie anser vi det intressant att redogöra för dessa värden och resonemang utifrån att ideella organisationer skiljer sig åt från andra organisationer och att de olika kontextuella aspekterna speglar en komplexitet. De mervärden som studien redogör för bör ligga i någon form av särart som alltså skiljer organisationerna åt och särarten kan exempelvis handla om sättet föreningen eller verksamheten är organiserad på, genom de resurser den ideella organisationen har att tillgå och de metoder som används i verksamheten, både internt och externt. Mjukare särarter som beskrivs i studien (Hultén & Wikjström, 2006) kan handla om långsiktighetsperspektiv, den ideologi en idéburen verksamhet aktivt arbetar utifrån och som påverkar metoder och det språk som används i organisationen samt sammanhang som kontext då idéburna föreningar och organisationer ofta även befinner sig i ett större sammanhang som existerar utanför den egna verksamheten.

Kombinationer av olika faktorer som utgör olika mervärden och särarter för idéburna organisationer visar på en komplexitet som skapar vissa förutsättningar, möjligheter och hinder för dessa organisationer. Hultén och Wikjström (2006) menar exempelvis på att ideella organisationer med både tjänstemän och volontärer medför speciella utmaningar för ledarskapet. Bland annat kan det handla om organisationens ideologi som särdrag och då utifrån att individerna i organisationen inte behöver ha samma syn på hur värdegrunden bäst främjas eller hur målen ska förverkligas, vilket skapar utmaningar för ledaren, ledarskapet och organisationen i sig. Nya former för organisationsstrukturer och organisering av människors engagemang och aktiviteter hos de ideella organisationerna utmanar traditionella tillvägagångssätt och ofta förväntas dessa organisationer bedriva sina verksamheter på annat sätt och med ett annat resultat än vad som kan eller skulle ske i offentlig eller vinstdrivande regi.

2.3 Organisationsteoretiska perspektiv

I dagens samhälle fokuseras det mycket på förändring och utveckling av organisation och ledarskap. Bolman & Deal (2009) framhåller att för överlevnad har organisationer de senaste tjugo åren förändrats i lika stor utsträckning som de gjort ett sekel dessförinnan. Orsaker till detta kan bero på olika faktorer som Jacobsen (2009) kallar yttre respektive inre drivkrafter. Yttre drivkrafter återfinns i organisationens omgivning och det kan exempelvis handla om strukturella förändringar då samhället utvecklas och konkurrensförhållanden förändras. Inre drivkrafter kan handla om när det råder obalans i interna element i en organisation, exempelvis obalans mellan struktur och kultur eller mellan maktförhållanden och strukturer. I många fall glider yttre och inre drivkrafter in i varandra. Gemensamt för dessa incitament är att de fungerar som en press på organisationer att skapa en överensstämmelse mellan de interna förhållandena, struktur, mål och strategi, kultur och maktförhållanden och de yttre krav som omgivningen ställer på organisationen (Jacobsen, 2009).

Enligt Bolman & Deal (2009) kan organisationer förstås utifrån olika perspektiv och författarna menar att olika drivkrafter påverkar organisationen. De teorier vi valt att använda oss av, det strukturella och det symboliska perspektivet, erbjuder olika synsätt och perspektiv på organisationen.

2.3.1 Strukturellt perspektiv

Det strukturella perspektivets antaganden återspeglas i aktuella synsätt på social arkitektur och på hur en organisation ska vara utformad. Dessa antaganden speglar tron på rationalitet och formell ordning och att om den utformas på rätt sätt maximerar utfallet och minimerar uppkomsten av problem (Bolman & Deal, 2009). Det strukturella perspektivet förespråkar ett mönster av genomtänkta roller och relationer i organisationen och utformningen är hierarkisk med en tydlig top-down process avseende utveckling och förändring. Tanken är att om den formella ordningen utformas på rätt sätt så ska det finnas utrymme både för kollektiva målsättningar och individuella skillnader och det strukturella perspektivet vilar på sex antaganden; organisationer existerar för att uppnå uppställda mål, organisationer förbättrar effektivitet och utfall genom specialisering och tydlig arbetsfördelning, passande samordnings- och kontrollfunktioner säkerställer att olika individers och verksameters ansträngningar kopplas samman, organisationer fungerar mest optimalt då rationaliteten ges företräde framför personliga preferenser och yttre påverkan, strukturerna måste utformas på ett sådant sätt att de passar för organisationens villkor samt att problem och försämrade prestationer uppstår till följd av strukturella svagheter och att dessa kan åtgärdas med hjälp av analys och omstrukturering (Bolman & Deal, 2009).

Varje organisation måste finna en struktur som fungerar gentemot en generisk uppsättning strukturella parametrar. Parametrarna kan handla om organisationens ålder, storlek, kärnprocesser, omgivning, strategier och mål, arbetskraftsegenskaper och informationsteknologi (Bolman & Deal, 2009). Dimensionen storlek och ålder hos en organisation påverkar formen och den karaktär en struktur får. Om inte roller och relationer ändras och anpassas på ett adekvat sätt när en organisation växer uppstår problem och det strukturella perspektivet menar att ökade krav på effektivitet och disciplin som uppstår när en verksamhet växer skapar behov av en mer formaliserad och komplex struktur (Bolman & Deal, 2009). Det strukturella perspektivet framhåller också exempelvis att när omgivningen förändras och blir mer turbulent och osäker krävs det en mer komplex och anpassningsbar struktur. Detta ställer i sin tur även krav på ökad anpassningsförmåga och ett mer flexibelt synsätt gällande den vertikala och laterala samordningen. Arbetskraftens egenskaper förändras och en mer välutbildad arbetskraft förväntar sig ofta och kräver ofta större handlingsfrihet och ansvar i de dagliga arbetsuppgifterna, något som påverkar strukturen. När det handlar om strategi och mål så formar dessa ofta strukturen, dock är processen i vilket det sker ofta komplex och knappt märkbar. Inom organisationer finns det exempelvis fler mål än de som är uttalade. Det kan exempelvis handla om faktiska mål som organisationer i det tysta strävar efter trots att dessa inte överensstämmer med organisationens uttalade värden och självbild eller stereotypa mål som varje ansedd organisation anser sig bör ha. För att förstå kopplingen mellan mål, struktur och strategi måste man se bortom de formella målformuleringarna (Bolman & Deal, 2009).

Ökad konkurrens ställer ökade krav på organisationer. Även för idéburna verksamheter, liknande Linköpings Stadsmission, förändras omgivningen och Hultén och Wikjström (2006) menar på att nya former för organisationsstruktur och organisering av människors engagemang och aktiviteter hos de ideella organisationerna utmanar de traditionella tillvägagångssätten. Enligt det strukturella perspektivet skulle positiva effekter skapas om mer fokus läggs på struktur i de idéburna verksamheterna. Strukturella imperativ handlar om att anpassa strukturen för respektive miljö som en idéburen verksamhet befinner sig i. Komplexitet och formalisering ökar med ålder och storlek. De kärnprocesser som är centrala för den idéburna verksamheten måste stämma överens med strukturen. En turbulent omgivning kräver en mer komplex och anpassningsbar struktur och när det handlar om strategier och mål måste dessa anpassas efter samtliga mål i organisationen och inte endast de hedervärda målen. En mer välutbildad arbetskraft ställer också ökade krav på självständighet och handlingskraft hos arbetstagarna och skapar särskilda utmaningar för ledarskapet i en idéburen verksamhet (Bolman & Deal, 2009).

2.3.2 *Symboliskt perspektiv*

Det symboliska perspektivet utgör ett sorts begreppsparaply med en mängd idéer från olika discipliner såsom organisationsteori och sociologi och där organisationer betraktas som unika kulturer. Organisationer fungerar som komplexa, föränderliga och organiska flipperspel där beslut, aktörer, planer och viktiga frågor stöter mot varandra i en elastisk och ständig labyrint av hinder, vallar, skydd och fallgropar (Bolman & Deal, 2009).

Symboler konkretiserar och uttrycker en organisations kultur, det sammanvävda mönster av åsikter, värderingar, normer och praxis och det symboliska perspektivet försöker tolka och belysa de frågor kring mening och tro som ger symboler sådan kraft. Grundläggande antaganden för perspektivet är exempelvis att aktivitet och mening endast är löst kopplade till varandra och att händelser får olika mening då människor tolkar erfarenheter på olika sätt. Människor skapar symboler för att kunna hantera osäkerhet och mångtydighet. Många händelser är av större vikt för det som uttrycks än för det som produceras och exempelvis myter, ritualer och hjältinnor hjälper individer att finna glädje och mening. Kultur anses vara det kitt som håller samman organisationer och som samlar individer kring en gemensam uppsättning värderingar och uppfattningar (Bolman & Deal, 2009). Fokus läggs på komplexiteten och mångtydigheten i organisatoriska fenomen och belyser de många olika sätt som symboler kan användas på för att förmedla organisatoriska händelser och aktiviteters mening. Värderingar och visioner ger sammanhang och riktning, hjältinnor utgör föredömen, historier förmedlar värderingar och fungerar som kraftfulla kommunikationsverktyg, ritualer och ceremonier är sätt att agera i stunder av framgång eller motgång och metaforer hjälper medlemmarna att finna nya och kreativa lösningar på gamla problem.

Ett sätt att definiera kultur i en organisation är att se den som ett mönster av delade grundantaganden som en grupp lärt sig när denne löst problem angående integration och anpassning till den yttre omgivningen, ett mönster av arbetsrelaterade värderingar som fungerat tillräckligt bra för att betraktas som giltigt och därmed värt att lära ut till nya medlemmar som det rätta sättet att tänka, känna och uppfatta dessa problem (Bolman & Deal, 2009). Kultur kan ses som både en produkt och en process då den både konkretiserar den kunskap och visdom som funnits tidigare och är samtidigt föremål för ständig förnyelse och återskapas genom att nya medlemmar i organisationen lär sig de gamla sätten. Med tiden utvecklar varje organisation sina egna åsikter, normer och värderingar och många av dessa finns på ett omedvetet plan hos individerna i en organisation. De chefer som förstår och uppmuntrar användandet av symboliska former och aktiviteter bidrar till skapandet av en effektiv och framgångsrik organisation så länge organisationskulturen är anpassad efter marknadens

utmaningar. På senare år har det inom företagsvärlden vuxit fram en insikt om just den viktiga roll symboler spelar i organisationer och det är genom en organisations symboler som dess kultur visar sig och kommuniceras (Bolman & Deal, 2009).

I idéburna verksamheter är det ideologin som är grunden för verksamheten och ger den dess identitet. Denna ideologi fungerar som ett sammanhang vilka utifrån organisationens handlingar kommer att tolkas (Berg & Jonsson, 1991). Enligt det symboliska perspektivet är organisationskulturen det som håller samman organisationen och i en idéburen organisation bidrar ideologin starkt till att forma organisationskulturen. Ritualer, symboler, metoder och tillvägagångssätt kopplade till ideologin inom en idéburen organisation skapar enligt det symboliska perspektivet mening för individerna i organisationen och förenar dem (Berg & Jonsson, 1991; Bolman & Deal, 2009).

3 Metod

I detta avsnitt presenterar vi tillvägagångssättet för vår studie. Inledningsvis ges en introduktion till val av undersökningsområde och metodologiska ställningstaganden. Därefter presenteras urvalet samt studiens genomförande, och vi beskriver bearbetningen och analys av materialet samt en reflektion kring våra etiska överväganden. Avslutningsvis ges en metoddiskussion utifrån bland annat studiens reliabilitet och validitet. Avsikten med detta avsnitt är att guida läsarna igenom studiens genomförande och våra tankegångar kring denna.

3.1 En kvalitativ studie på Linköpings Stadsmission

I vår uppsats består det empiriska materialet av en studie inspirerad av fallstudiemetodologi på Linköpings Stadsmission. En fallstudie innebär att en studie görs på en mindre avgränsad grupp och behandlar ett fenomen i en viss kontext (Patel & Davidsson, 2003). Fallet i vår studie är just ledarskapet på Linköpings Stadsmission som fenomen. Valet av Linköpings Stadsmission som utgångspunkt för vår studie inom ledarskap föll sig naturligt då vi var intresserade av att studera ledarskapet i en organisation som låg någonstans mitt emellan privat- och offentlig sektor och vars filosofi och varumärke kändes spännande att få utforska. Till en början togs en kontakt med utvecklingssamordnaren för att ställa frågan om intresse fanns hos dem för en studie inom ledarskap. Det visade sig att en översyn av organisationen nyligen var initierad och att de varmt välkomnade en studie hos dem inom ledarskap. Ett första informationsmöte tillsammans med vår kontaktperson gav oss bakgrundsinformation om Linköpings Stadsmission och en kort orientering kring syftet med organisationsöversynen. En intention av flera när det gäller organisationsöversynen var att titta på ledarskapet i organisationen. En indikation som gavs här var att det bland föreståndarna rådde olika uppfattningar och åsikter om ledarskap med dubbla roller och hur det fungerade. (Informantintervju med utvecklingssamordnare, 2010-02-19)

Utifrån en metodologisk utgångspunkt präglas vår studie av ett induktivt förhållningssätt vilket innebär att vi utifrån ett tämligen fritt och öppet förhållningssätt till olika teorier söker förståelse och att med hjälp av olika teorier göra vägen mot förståelse lättare att vandra (Bryman, 2007). De teorier vi valt att använda oss av har tillkommit och utvärderats under resans gång och det var framförallt under genomförandet av och i analysen av intervjuerna som valda teorier framstod som givna.

Valet av en kvalitativ ansats till vår studie föll sig naturligt då vi önskar skapa förståelse kring hur föreståndarna upplever sitt ledarskap och vi menar på att en kvantitativ ansats skulle gett en alltför snäv bild av rådande situation. Med en kvalitativ ansats ligger fokus på ord och inte kvantifiering när det handlar om det insamlade materialet, empirin. Bryman (2007) menar att i en kvalitativ forskningsstrategi ges en bild av människans sociala verklighet som en föränderlig egenskap som tillhör individers skapande och konstruerande förmåga. Att genomföra kvalitativa intervjuer innebär att vi får möjlighet att komma föreståndarna nära inpå och på så vis erhålla en djupare insikt kring deras upplevelser och kring deras situation. Fokus läggs på föreståndarnas uppfattningar och tolkningar av saker och ting (Bryman, 2007). Intervjun kan beskrivas som en aktiv process där kunskap produceras av intervjuaren och intervjupersonen genom sin relation (Kvale & Brinkman, 2009). Med en semistrukturerad intervjuguide där olika teman berörs har intervjupersonen frihet att utforma svaren på sitt eget sätt. Med en flexibel intervjuprocess behövde frågorna i intervjuguiden inte alltid komma i samma ordning och fokus kunde snabbt bytas om det var så att intervjupersonerna kom med något viktigt som intervjuaren fann intressant att bygga vidare på. Stor tonvikt läggs på hur intervjupersonen uppfattar och förstår olika frågor och skeenden och centralt för hela studien är att just förståelsen är vad som gör uppsatsen meningsfull och intressant (Bryman, 2007).

3.2 Urval

För att besvara studiens syfte och frågeställningar planerade vi för att genomföra intervjuer med Linköpings Stadsmissions samtliga nio föreståndare. Föreståndarna består av fem män och fyra kvinnor och åldrarna varierar sig från 34 år till 55 år. Föreståndarnas utbildningsbakgrund varierar och flertalet av föreståndarna har mångåriga högskolestudier bakom sig, de flesta inom det yrkesområde de är verksamma i. Då de olika verksamheterna inom Stadsmissionen är vitt skilda från varandra och vissa av dem tämligen olika till karaktär var det viktigt att försöka få med samtliga intervjupersoners uppfattningar och upplevelser av ledarskapet på Stadsmissionen. Detta för att få en så nyanserad och bred bild som möjligt, en bild som enligt vår förförståelse var viktig att få fram då det också kanske kan spegla en eventuell komplexitet i ledarskapssituationen på Linköpings Stadsmission. En av intervjupersonerna blev sjukskriven under tiden vi samlade in vårt empiriska material och därmed intervjuades enbart åtta av nio föreståndare på Linköpings Stadsmission.

3.3 Genomförandet av studien

Vi valde att först genomföra en kvalitativ informantintervju med direktorn på Linköpings Stadsmission för att få en djupare inblick i organisationen och för att få förståelse för hur ledarskap i generell bemärkelse och ledarskapet på Linköpings Stadsmission sågs på i organisationen. Vid utformningen av intervjuguiden (bilaga 1) till informantintervjun valde vi att tematisera och ställa frågor utifrån områdena direktorn, Stadsmissionen, ledarskap, ledarskapet på Stadsmissionen samt framtiden för att försöka få en så bred bild som möjligt. Denna intervju som tog cirka 70 minuter spelades in och transkriberades för att senare ligga till grund för det fortsatta arbetet med studien och intervjuguiden till föreståndarna.

I utformandet av intervjuguiden (bilaga 2) till föreståndarnas intervjuer tematiserade vi och ställde frågor utifrån områdena föreståndaren, ledarskap, ledarskap på Stadsmissionen, dubbla roller och Stadsmissionen för att få en så bred bild som möjligt av föreståndarnas situation och upplevelser. Studien är semistrukturerad vilket enligt Kvale & Brinkman (2009) innebär att de olika teman och intervjufrågor som ingår i intervjuguiden berörs i samtliga intervjuer men däremot behöver de inte komma i samma ordning. Graden av standardisering är låg vilket innebär att föreståndarna gavs utrymme att svara på frågorna med egna ord, allt för att få en så flexibel och kunskapsgenererande intervjusituation som möjligt. I den här studien var det intressant att få ut så mycket kunskap som möjligt och även till viss del kunna jämföra föreståndarnas svar med varandra snarare än att kunna generalisera (Patel & Davidson, 2003). Intervjuerna varade mellan 30-60 minuter och samtliga intervjuer spelades in och transkriberades. Författarna hade planerat att genomföra samtliga intervjuer tillsammans för att få så god kunskap och förståelse om ämnet och situationen som möjligt men på grund av olika omständigheter kunde detta inte realiseras. En av författarna deltog dock i samtliga intervjuer och i och med detta tror vi oss fått en tillräckligt god insikt i studieområdet och ett helhetsperspektiv.

3.4 Bearbetning och analys av materialet

Bägge författarna deltog i transkriberingsarbetet och delade upp arbetet sinsemellan. För att få ett så liktydigt material som möjligt hade vi inför transkriberingarna diskuterat tillvägagångssättet för utskriften och kommit överens om att fokus skulle ligga på att få ordagranna utskrifter men att vi inte skulle skriva ut pauser, mummel eller liknande då denna studie inte omfattade någon form av samtalsanalys. Kvale & Brinkman (2009) menar på att en transkriberad text måste vara så lik den intervjuades uttalanden som möjligt.

När alla intervjuer transkriberats lästes hela materialet igenom för att båda författarna skulle erhålla en gemensam helhetsbild. Därefter delade vi in materialet i olika kategorier i likhet med de olika teman vi använt oss av och utifrån våra frågeställningar för att underlätta analysen. Kvale & Brinkman (2009) beskriver detta som att dela in materialet i huvuddimensioner respektive underkategorier. Under analysprocessen av transkriberingarna gick vi hela tiden tillbaka till studiens syfte och frågeställningar för att kunna sammanställa resultatdelen på ett sätt som återspeglar syftet med studien.

För att lättillgängligt kunna presentera resultatet har vi valt att använda oss av direkta citat hämtade ur det transkriberade materialet från intervjuerna. Intervjupersonernas citat har varit en central del av förståelsen utav resultatet och sedermera analys och diskussion och därför har det varit viktigt för båda författarna att kunna få ordagranna utskrifter från intervjuerna. Citaten har valts ut för att belysa föreståndarnas åsikter och resonemang kring sin situation på Linköpings Stadsmission. Ambitionen har varit att på ett objektivt sätt försöka återge föreståndarnas resonemang och återskapa en representativ och rättvis bild av föreståndarnas upplevelser. Små redigeringar i vissa citat har gjorts, något som Kvale (1997) för ett resonemang kring, för att underlätta läsningen då visst talspråk ibland kan försvåra läsningen. I vissa citat har även vissa ord bytts ut eller lagts till för att skydda föreståndarnas konfidentialitet. Detta har gjorts med stor aktsamhet för att inte påverka eller förändra innebörden i citaten, i enlighet med Kvale (1997). Rent begreppsmässigt har vi i resultatdelen valt att använda oss av operativt arbete då vi menar arbete i respektive verksamhet samt klienter då vi menar den målgruppen som respektive föreståndare arbetar gentemot. Detta för att det inte skall gå att urskilja vilken föreståndare som sagt vad eller för att något resonemang skall kunna härledas till en viss verksamhet, allt i led med att säkerställa föreståndarnas konfidentialitet.

3.5 Etiska överväganden

Ett etiskt förhållningssätt i en forskningsstudie är enligt Bryman (2007) av yttersta vikt och vi har försökt att integrera ett etiskt tänk genom hela vår studie. Då studiens deltagare och dess organisation till viss del lämnar ut sig själva har det varit viktigt för oss att hålla den etiska diskussionen och reflektionen levande genom hela processen. Några av de viktigaste etiska aspekterna i forskning avser bland annat samtycke till studien, relevant information till deltagarna, vetskap om hur insamlad empiri nyttjas och att konfidentialiteten för deltagarna säkerställs (Bryman, 2007; Vetenskapsrådet 2002).

Då utvecklingsamordnaren, vår kontaktperson hade informerat oss om att vår studie hade diskuterats med samtliga föreståndare på ett ledningsgruppsmöte samtidigt som det ligger ett förslag från direktorn om en eventuell

organisationsförändring som skulle kunna komma att leda till en förändring för föreståndarna ville vi själva sköta alla kontakter med föreståndarna. Detta för att det skulle bli så tydligt som möjligt att syftet med vår studie inte är detsamma som med en eventuell organisatorisk förändring. Vi tror dock att föreståndarna är medvetna om att vår studie kan komma att användas i organisationsöversynen och diskussioner fördes kontinuerligt hur vi skulle kunna gå runt det faktum att föreståndarna kanske skulle komma att känna sig granskade och att deras svar eventuellt skulle konstrueras åt något håll då vetskapen om att arbetsgivaren var delaktig och uppmuntrande av denna studie. Vi ville därför vara tydliga med att informera om att samtliga inspelningar och transkriberingar endast skulle nyttjas i syfte med denna studie och att det endast var vi, författarna samt eventuellt vår handledare som skulle ha tillgång till allt material, i enlighet med nyttjandekravet (Bryman, 2007). Vi ville tydliggöra för samtliga föreståndare att samtliga intervjuer i uppsatsen kommer att vara konfidentiella och det inte ska, så långt vår vetskap sträcker sig kunna framgå vem som har sagt vad eller att svaren kommer från en viss verksamhet på Linköpings Stadsmission, i enlighet med konfidentialitetskravet (Bryman, 2007). Denna information gavs via ett missiv (bilaga 3), i enlighet med informations- och samtyckeskravet (Bryman, 2007), som skickades ut en vecka inför intervjuerna samt muntligen innan vi satte igång med intervjuerna.

3.6 Metoddiskussion

Syftet med vår studie har varit att undersöka föreståndarnas upplevelser av det egna ledarskapet på Linköpings Stadsmission och vi upplever att våra metodologiska utgångspunkter varit rimliga. Med semistrukturerade intervjuer som empiriinsamlingsmetod tror vi oss nått de intentioner vi haft med studien. Kvale & Brinkmans (2009) resonemang kring den kvalitativa intervjun känns relevant och adekvat i en studie om fenomenet ledarskap med dubbla roller i en idéburen verksamhet som inte sedan tidigare är särskilt kartlagt.

Utifrån en metodologisk diskussion gällande det faktum att föreståndarnas svar möjligen kan ha påverkats med hänsyn tagen till arbetsgivarens intresse för denna studie och en eventuell kommande organisationsförändring så har vi självfallet ställt oss frågan huruvida svaren från föreståndarna är tillförlitliga. Att öppen hjärtigt ha åsikter om sin organisation och den situation som föreståndarna befinner sig i kan vara känsligt och svårt. Efter genomförandet av intervjuerna så upplevde vi dock att föreståndarna var öppna och generösa med sina svar. De upplevdes ärliga och definitivt inte tillrättalagda åt något håll. Därmed upplever vi att tack vare föreståndarnas uppriktighet talar det för att detta faktum stärker studiens reliabilitet. Reliabilitet syftar till att få tillförlitlighet i forskning så att den kan göras om vid en annan tidpunkt och av andra forskare (Kvale & Brinkman, 2009). Faktorer som kan påverka en studies reliabilitet kan

exempelvis handla om antalet intervjuare och då utifrån att dessa kan påverka intervjusituationen och även senare tolkningen av studiens resultat olika. Det kan exempelvis handla om hur intervjuaren ställer frågorna, hänsyn till ordval, tonfall och kroppsspråk. Inom ramen för vår studie har vi försökt att ta hänsyn till denna aspekt genom att intervjuaren varit densamma genom alla intervjuer (Bryman, 2007; Kvale & Brinkman, 2009).

När det kommer till studiens validitet så är vi medvetna om att viss kritik riktas gentemot fallstudien utifrån en generaliseringsproblematik. Utifrån Larssons resonemang (2009) menar vi dock att vår studie, som är inspirerad av fallstudien där vi studerat ett enskilt fall i en viss situation i en viss kontext, är meningsfull just utifrån kontexten och visst går att generalisera i den bemärkelsen. Larsson (2009) menar på att vissa studier är meningsfulla utan krav på generalisering och det handlar bland annat om fall som är unika och intressanta i sig. Larsson (2009) menar även på att en viss generalisering dock kan göras via kontextlikhet och då att vissa mönster kan generaliseras. Vi menar på att de erfarenheter, upplevelser och normer som föreståndarna gett uttryck för i och utifrån sin kontext, Linköpings Stadsmission, är mönster som möjligtvis kan återfinnas hos andra individer på liknande positioner i liknande kontexter. Detta resonemang understryks även av Patel & Davidsson (2003) som menar att generaliserbarhet vid fallstudier till stor del beror på i vilket sätt fallstudien tar sin utgångspunkt. Vi tror att studiens resultat är av intresse för dem som intresserar sig för ämnet ledarskap och ledarskap med dubbla roller och som befinner sig i en liknande kontext med snarlika förutsättningar. Vår ambition ligger inte i att försöka hitta lagbundenheter utan för att skapa förståelse för ett visst fenomen.

4 Resultat

I detta avsnitt presenteras resultatet från intervjuerna som gjorts med föreståndarna på Linköpings Stadsmission och som ligger till grund för vår studie. Vi har valt att presentera resultatet utifrån de tematiseringar av frågor som gjordes till intervjuguiderna för att få en fyllig bild av resultatet från intervjuerna. De olika temana består av ledarskap, föreståndarnas ledarskap på den studerade verksamheten, dubbla roller samt den studerade verksamheten. Avsnittet avslutas med en sammanfattning.

4.1 Ledarskap som egen företeelse

Resultatet från intervjuerna visade att ledarskap generellt sett betraktas som en egen företeelse, dock var detta inte lika tydligt hos alla. Någon gemensam organisatorisk bild av ledarskap återgavs inte. Några av föreståndarna ser ledarskap som ett verktyg för en organisation och dess medarbetare. Några av föreståndarna liknade ledarskap mer utifrån en praktisk aspekt, alltså någon som var ansvarig för vissa delar i en verksamhet. Ledarskap beskrevs i de flesta fall i olika termer som en interaktion med andra människor. Flertalet föreståndare gav både praktiska respektive mer övergripande beskrivningar av dessa interaktioner mellan ledare och övriga individer. Nedanstående citat visar på ett mellanting mellan en filosofisk och en mer praktisk inställning till ledarskapet.

För mig så handlar det jättemycket om att få med sig ett gäng människor och utföra bra saker till våra klienter.

Flertalet av föreståndarna tillskrev det situationsanpassade ledarskapet som idealt, alltså när en person på ledande befattning kan anpassa sitt ledarskap utifrån rådande situation, när frågor om det goda ledarskapet ställdes. När det kommer till ett mindre bra ledarskap så framstod en låt-gå ledare som inte tar tag i saker och som inte kan handskas med konflikter som någon att eftersträva eller heller en alltför auktoritär person som går in alldeles för hårt. Föreståndarna beskrev olika egenskaper och förmågor som ansågs vara viktiga att ha för att kunna utföra ett gott ledarskap. Det handlade bland annat om god självkänedom, tålmod och förmågan att kunna ha ett helhetsperspektiv. Flera viktiga moment i ledarskapet beskrevs bland annat som vikten av att kunna inspirera, motivera och få med sig andra människor för att kunna skapa ett bra resultat. Någon menade även på att antingen har man ledarskapet i sig eller så har man det inte. Det var dock fåtalet föreståndare som berörde specifika kunskaper i relation till ett gott ledarskap. De kunskaper som nämndes av några av föreståndarna och som anses vara viktiga att ha hos en individ på ledande

befattning härrörde främst verksamhetskunskap. Någon föreståndare hänvisade till specifik yrkeskunskap införskaffad från en tidigare arbetsplats. Någon föreståndare menade också på att kunskap om grupper och grupprocesser var mycket viktig. När det gäller huruvida formell utbildning inom exempelvis personal och ledarskap var viktig för en person som arbetar på en chefsposition eller på ledande befattning så ansåg nästintill samtliga föreståndare att detta var viktigt. Ungefär hälften av föreståndarna förespråkade starkt formell utbildning medan en del av föreståndargruppen ansåg att det nog var viktigt men inte alltid nödvändigt.

4.2 Ledarskapet på Linköpings Stadsmission

Vad gäller hur föreståndarna lärt sig att leda svarade de flesta att de genom erfarenhet på ledande befattning lärt sig hur de skall praktisera ledarskap. Och genom att se på olika förebilder inom ledarskap. Några av föreståndarna har även teoretisk kunskap inom olika områden som de använt sig av. Sedan nämnde flera att de blivit upplärda på Stadsmissionen, genom ledningsgruppen och föreståndargruppen. Nedanstående citat visar på hur en av föreståndarna genom praktisk övning och genom att iaktta lärt sig att leda.

Framförallt genom att göra och att misslyckas och så prova igen och lyckas. Och testa sig fram. // I mötet med andra skickliga ledare, i mötet med uppdrag och grupper.

Föreståndarnas upplevelser av sitt eget ledarskap var många och speglade i mångt och mycket en känsla av otillfredsställdhet och att inte räkna till. En otillfredsställdhet som ter sig till mångt och mycket vara sprungen ur tidsbrist. Många av föreståndarna verkar ha för mycket att göra på de timmar de har till sitt förfogande och följden blir att de känner att de lätt tappar helheten och inte heller hinner med frågor rörande utveckling. Många av respondenterna uttryckte ett stort engagemang till sina arbetsuppgifter och till sin arbetsplats och känner sig frustrerade över att inte hinna med i den takt som de själva önskar. Följande citat visar hur en av respondenterna upplever sin egen insats och prestation i dagsläget.

Just nu har jag för många bollar i luften så jag är väldigt missnöjd med hur jag fungerar just nu. Samtidigt så vet jag att jag inte kan göra det bättre utifrån de förutsättningar jag har.

Det som föreståndarna på Linköpings Stadsmission anser vara svårast med sitt ledarskap handlar återigen om tidsbristen. Att inte kunna vara på plats samtidigt som det förväntas av en och att hinna finnas till för medarbetarna. Det kan vara svårt att få möjlighet att vara lyhörd inför vad arbetsgruppen eller medarbetaren behöver. Några av föreståndarna såg en svårighet i att anpassa sig efter en

situation som ständigt förändras och utifrån nya förutsättningar, samtidigt som det också kunde upplevas vara utmanande i positiv bemärkelse.

En svårighet som redovisades här var också att hinna med utvecklingsarbete på så vis som det vore önskvärt. Några av föreståndarna upplevde det svårt att hinna med administrationen. Några av föreståndarna menade på att det ibland kan vara svårt att ha en mycket ambitiös arbetsgrupp under sig och få dem att vid behov dämpa sig, samtidigt som höga ambitioner naturligtvis är mycket roligt. Vissa av föreståndarna beskrev sina målgrupper som det som de upplevde vara svårast med sitt föreståndarskap, att ständigt möta nya människor och nya situationer. Flertalet av föreståndarna upplevde också en svårighet i att både arbeta som formell chef och samtidigt delta i det kliniska arbetet, främst på grund av tidsbrist men också för att det upplevdes behövas en chef på plats utifrån flera olika aspekter. Bland annat uttryckte någon att det var mycket svårt att ha utvecklingssamtal och sätta lön på sina kollegor.

När det handlar om föreståndarnas egna förväntningar på sig själva i rollen som föreståndare så visade det sig vara en fråga som var tämligen svår att svara på. Några av föreståndarna var osäkra och åsikterna var delade. I vissa delar av deras föreståndarskap kände de flesta att de levde upp till sina egna förväntningar medan det på andra delar av föreståndarskapet brast. Några av föreståndarna upplevde exempelvis att de levde upp till sina egna förväntningar när det gäller sin personalgrupp medan vissa ansåg att det var just personalgruppen och det området som gjorde att de kände att de inte levde upp till sina egna förväntningar. Återigen så upplevde en del av föreståndargruppen att de ville få mer utfärdat på utvecklingsområdet men att det tyvärr ofta blev eftersatt. Generell administration var en annan akilleshäla som också togs upp. Många uttryckte att de strävade efter att hela tiden bli bättre men att det i nuläget var svårt att få tiden att räcka till.

När det sedan handlar om att leva upp till andras förväntningar så ansåg några av föreståndarna att det inte var för dem att svara på. Ingen uttryckte att de ansåg sig helt leva upp förväntningarna hos sina medarbetare. Ingen uttryckte heller att de inte trodde sig leva upp alls till sina medarbetares förväntningar. Några uttryckte att de levde upp till förväntningarna hos vissa men inte alla. Vissa av föreståndarna kände att deras styrka låg gentemot personalgruppen medan andra hävdade motsatsen på grund av tidsbristen. Kommande citat visar en föreståndares upplevelse av att räcka till och huruvida man tror sig uppfattas som en bra chef för sina medarbetare eller inte.

Hos en del, hos en del inte. Det tror jag. Jag tror att en del tycker det är jättebra och en del tycker inte att det är bra.

När det kommer till att utbilda sig och utveckla sig i sitt ledarskap så var nästintill samtliga föreståndare positiva till detta. Några av föreståndarna ansåg att de absolut ville utveckla sitt ledarskap med relevant utbildning och att detta var mycket viktigt och en absolut aktuell fråga. Några av föreståndarna var även intresserade av ledarskap på ett personligt plan. Följande citat visar en av respondenternas syn på sin vidareutveckling i organisationen.

Alltså jag vill ju utvecklas i ledarskapet utifrån den organisation som jag befinner mig i idag så att säga. Vad vill de ha för ledarskap? De måste ju forma mig.

Några av föreståndarna var ganska nöjda med sin kompetens inom ledarskapsområdet men ville gärna bättra på med ledarskap på teoretisk nivå någon gång i framtiden. Fåtalet föreståndare uttryckte att ledarskapsutbildning var någorlunda viktigt men att det fanns andra områden som de önskade prioritera före, något som följande citat visar.

Ja alltså, det är klart att jag hade önskat att jag kunde fylla på litegrann med olika teorier men jag tar mig inte ro till det.

När det kommer till ledarskap och yrkesbeskrivning menar flertalet av föreståndarna på att de önskar en tydlighet i sina titlar. Detta bland annat som ett led i att tydliggöra rollen som ledare, både utåt sett och inåt gentemot övriga medarbetare i organisationen, se kommande citat.

Att kalla mig för föreståndare innebär att man ser mig som tanten i linneskåpet/gubben i vaktmästeriet och det tycker jag säger lite om den här organisationen. Jag tycker inte riktigt att man hängt med. I princip tycker jag det är löjligt med titlar men ibland kan det vara viktigt. Vi möter motparter som måste veta var vi står i hierarkisk kultur och det innebär inte att de förstår vad vi är när vi är föreståndare.

4.3 Ledarskap med dubbla roller

När det handlar om intervjupersonernas syn på och upplevelse av ett ledarskap med dubbla roller på Linköpings Stadsmission så skiljer sig åsikterna åt utifrån vissa aspekter medan de på andra håll är mer samstämmiga. Några av föreståndarna visade sig positiva till ett ledarskap med dubbla roller. Några av föreståndarna var starkt negativa till ett ledarskap med dubbla roller. Några av föreståndarna såg liksom övriga kollegor både för- respektive nackdelar med ett ledarskap med dubbla roller men ville inte riktigt uttala sig om var i frågan de stod förrän organisationsöversynen var gjord. Centralt hos de flesta av föreståndarna är att de i positiva ordalag nämner det verksamhetsnära arbetet

som en klar fördel i ett ledarskap med dubbla roller. Centralt var också att det generellt fanns mycket åsikter i frågan.

Någon föreståndare påpekade att verksamhetskunskap var av yttersta vikt för att kunna erbjuda ett gott ledarskap på Linköpings Stadsmission och att ett ledarskap med dubbla roller var alldeles ypperligt, vilket följande citat visar.

Jag tycker att det är alldeles utmärkt. Jag tror att för att vara en god ledare när man jobbar i den här verksamheten som vi gör då behöver man kunna målgrupperna väldigt bra. Man kan inte lära sig målgrupperna väldigt bra om man inte jobbar med målgruppen.

Vissa av föreståndarna menar på att det fungerar bra med ett ledarskap med dubbla roller när organisationen och respektive verksamhet fortfarande är förhållandevis liten men att det blir svårt med ett delat ledarskap när verksamheterna växer.

Fördelen är förstås att man får en oerhörd närhet till vad det är vi gör ute i den praktiska vardagen för att jag själv är en del av den. Man får en dialog med medarbetarna som är väldigt spännande. En väldig detaljkunskap. Så länge som det är pyttelitet så går det att hantera, då kanske de här fördelarna är väldigt positiva.

Centralt hos de flesta av intervjupersonerna är också att de i negativa ordalag beskriver tidsbrist, för hög arbetsbelastning och oklara strukturer som nackdelar med ett ledarskap med dubbla roller på Linköpings Stadsmission. Vissa föreståndare ser fördelarna med det verksamhetsnära arbetet men upplever en konflikt mellan chefskapet och det kliniska arbetet, framförallt då det upplevs vara mycket svårt att få struktur på sitt arbete och med en känsla av att känna sig splittrad, vilket följande citat visar.

Varje sak har två sidor. Det positiva är att vi vet vad vi pratar om, vi vet hur det är att arbeta med vissa arbetsuppgifter och kan känna av bördan och tidsåtgången. Det är viktigt att ha kontakt med verkligheten. Det negativa blir ju då att man blir lite splittrad. Att man ibland inte får jobba i lugn och ro, det är svårt att hålla struktur. Har man inte den andra rollen får man jobba ifred.

När det handlar om dubbla formella yrkesförväntningar, alltså att kunna utföra både arbetet som chef och det kliniska arbetet i respektive verksamhet med ett tillfredsställande resultat och leva upp till båda yrkesrollernas förväntningar, så upplevde de flesta av föreståndarna att de inte hade det. Någon menade på att de alltid hade på sig föreståndarrocken även i det operativa arbetet. Fåtalet av föreståndarna upplevde att de hade dubbla formella yrkesförväntningar. Någon

ansåg detta vara av positiv bemärkelse och att det borde finnas dubbla formella yrkesförväntningar då det ingick i tjänsten. Någon kunde dock se en problematik med detta vilket följande citat visar.

Säg att man är ambitiös i sitt yrke och man har två yrkesroller. Antingen kan du satsa på båda och det blir ganska så jobbigt. // Har man en grupp som tänker att ledaren måste vara bäst, måste kunna, måste ha svaret så kan det ju bli ett problem.

När det handlar om huruvida de dubbla rollerna påverkar ledarskapet så upplevs det finnas en problematik kring detta och de flesta föreståndare ger tämligen olika exempel på påverkansfaktorer. Det handlar bland annat om att man med ett delat ledarskap ofta hamnar i kläm och slits mellan flera olika intressen och ansvarsområden. Det kan handla om att bli för engagerad och att inte leva upp till sina egna förväntningar. Ofta handlar det om att de dubbla rollerna på olika sätt faktiskt påverkar föreståndaren negativt. Några av respondenterna pratade om hamburgerperspektivet där kraven uppifrån och kraven nedifrån, samtidigt som föreståndaren ska delta i det kliniska arbetet med ett gott resultat, skapade en svår situation och att detta till viss del är en arbetsmiljöfråga, vilket nedanstående citat påvisar.

Man kanske inte lever upp till sina egna förväntningar som föreståndare i och med att den är så delad tjänsten. Att man får prioritera. Och när man prioriterar så innebär det att vissa bitar blir eftersatta.

När frågan ställdes huruvida det upplevdes av föreståndarna finnas en konflikt mellan de två olika rollerna så upplevde de flesta av föreståndarna att de personligen inte hade problem med en eventuell konflikt mellan rollen som formell chef och rollen som verksam i det operativa arbetet. Flertalet uttryckte till och med att det hos dem inte fanns någon konflikt. Däremot pratades det en hel del om en konfliktproblematik i generella termer och flertalet av föreståndarna upplever att de kan se att det föreligger en rollkonflikt hos vissa av de andra föreståndarna i de olika verksamheterna. De flesta av föreståndarna pekade på konkreta faktorer som kan upplevas skapa konflikter mellan rollerna, men då alltså utifrån någon annan eller i generell bemärkelse. Några av föreståndarna upplevde dock att vissa aspekter i arbetet var motstridiga och att vissa moment var svåra att utföra på grund av att det förelåg en konflikt mellan rollerna. Den problematiken det talades om handlade bland annat om alltför starka band till medarbetarna och att det då ligger en svårighet i att ta tuffa beslut eller sitta i handledningssituationer tillsammans eller ha medarbetar- och lönesamtal.

Jag kan se att på vissa avdelningar att de tuffar på, då är föreståndaren administratör och sköter papprena och sådär. Så då är det väldigt problematiskt att vara en i gruppen om man plötsligt ska ta de ganska tuffa besluten som inte alls är bekväma, då krävs det mer tydlighet i rollen tycker jag.

När föreståndarna svarade på frågan om vad som är roligast, arbetet som chef eller det operativa så svarade de allra flesta att de gillar både och att just kombinationen är stimulerande många gånger men att arbeta i ledande befattning ändå är roligast. Skulle någon bli tvungen att välja så skulle de flesta välja att arbeta i ledande befattning, bland annat för att få möjligheten att kunna påverka verksamheten i den riktning man önskar. Några kunde inte tänka sig att lämna det operativa arbetet då det var roligast.

Flertalet av föreståndarna menar på att det skulle behövas läggas mer fokus på ledarskap i organisationen och att det behövs en person på ledande befattning som enbart arbetar med och har fokus på ledarskap och utveckling av verksamheten. Förutom en känsla av att inte hinna med utvecklingsarbetet och att det läggs mer och mer ansvar på ledarna ju större verksamheterna blir så påtalades även en nackdel som handlade om att en chef som är delaktig i det operativa arbetet kanske blir hindrad att se verksamheten med andra perspektiv än de som redan ges i verksamheten. Nedanstående citat ger ett omvänt sätt att se på en nära detalj- och verksamhetskunskap.

En nackdel är att man kan bli insnöad, inkrökt naturligtvis. Vad finns det för andra perspektiv som jag som ledare kan ta in som jag begränsas av i mitt förståelseperspektiv som kanske också skulle vara viktigt och väsentligt?

Några av föreståndarna var starkt kritiska till ett ledarskap med dubbla roller och trodde inte på att den modellen var den bästa för sin verksamhet i Linköpings Stadsmission. De önskade istället sin tjänst vars funktioner enbart innebar arbete med ledarskaps-, verksamhets- och utvecklingsfrågor och de trodde att det skulle skapa fler fördelar för sin verksamhet.

4.4 Struktur och stöd i ledarskapet

När det kommer till Stadsmissionens organisering och struktur så hade nästintill samtliga av föreståndarna tankar kring vad som fungerar bra och vad som fungerar mindre bra samt vilka utmaningar som Linköpings Stadsmission anses stå inför. Ett centralt begrepp som frekvent användes är växtvärk. Växtvärk i den bemärkelsen att Stadsmissionen har vuxit mycket och fort de senaste åren och att organisationsstrukturen kanske inte riktigt hängt med. Flertalet föreståndare

önskar ett mer aktivt arbete med organisationsstruktur och utvecklingsfrågor än vad som ges idag. Det gavs uttryck för en hel del kritiska röster gentemot arbetet med organisationsstrukturen samtidigt som flertalet föreståndare hade konkreta idéer för hur de önskade att utvecklingsarbetet skulle fortskrida.

Stadsmissionen har ett oerhört starkt varumärke. Stadsmissionen har vuxit kraftfullt och varit in i en så riktig flow, jättekul, massor med nya uppdrag och spännande och därmed drar vi på en växtvärk. Inte hängt med, många funktioner har haltat efter, de är konstruerade för det lilla, den lilla föreningen och måste verkligen göras om för att hantera det som har blivit en ganska stor verksamhet. Den riktigt stora utmaningen är att våga stanna upp och stabilisera, att våga sätta ner foten och liksom rita upp en ny organisationsstruktur och att säga att det som har varit har varit, nu måste vi anpassa oss efter det nya. För det finns väldigt starka röster i Stadsmissionen i stort som fortsätter att prata om att det var så gemytligt, det var så trevligt, varför måste vi bli så här stora för. // Det finns fortfarande röster som längtar tillbaka, den här nostalgin att det var så litet och hanterligt och liksom greppbart, medan utvecklingen liksom, vi vill ju ändå göra uppdragen och vi ser att vi kan göra uppdragen och då måste vi också anpassa oss efter det. Det är den stora utmaningen, att anpassa verksamheten efter det, de nya förutsättningarna.

Några av föreståndarna menade på att de föreligger en konflikt i att ha vuxit så mycket och att det finns en risk med att tappa grundideologin som är så starkt förankrad i Linköpings Stadsmission ju större organisationen blir. Någon föreståndare var kritisk till att organisationen blivit så pass stor som den är idag. Flertalet av föreståndarna var positiva till att Stadsmissionen har vuxit men att hanteringen och samordningen av organisationsstrukturen inte fungerat optimalt. Flertalet av föreståndarna menade på att utmaningen ligger i att bibehålla ett ideologiskt fokus samtidigt som organisationsstrukturen anpassas till organisationsvolymen, något som följande citat visar.

Nu är vi över hundra personer och det är enorma utmaningar. Dessa utmaningar handlar om hur ska vi behålla den idé om Stadsmissionen som vi vill bära vidare, grundidén, värderingsfrågan etcetera. Och hur kan Stadsmissionen expandera utan att förlora sina grundperspektiv. Så det är en fara när en organisation växer och det får en viss form av växtvärk. Och det är något vi sett av och till här som jag tycker vi handskats mindre bra med.

Några av föreståndarna menade på att för att kunna växa och fortsätta vara framgångsrika så måste Linköpings Stadsmission byta fokus och satsa ännu mer på ledarskapet i organisationen, vilket påtalas i följande citat.

Så där tror jag att vi står inför en utmaning att anpassa oss något mer ifrån den mycket goda ideella föreningen till ett faktiskt företag som driver verksamhet mer. Vi behöver bli lite fyrkantigare där och då är jag uppe på en organisationsnivå litegrann ledarskapssidan. Tror att vi behöver utmana oss i att få ännu mera duktiga kompetenta ledare och jag tror att vi måste utveckla det jättemycket för annars kommer vi aldrig klara av att hålla ihop alltihopa. Jag tror att vi har jätteduktiga ledare utifrån den situationen vi har nu men får vi in fler verksamheter och att vi ska jobba mera större och bredare då behöver vi toppa laget lite, tror jag faktiskt. Det är en utmaning vi står inför. Men jag tror att vi måste lyfta upp oss och ha en otroligt god professionell hållning med välutbildad och kompetent personal på alla nivåer. Så där har vi lite att jobba med absolut.

De flesta av föreståndarna gav uttryck för flertalet olika åsikter och förbättringsförslag gällande ledarskapet i generell bemärkelse på Linköpings Stadsmission. Några av föreståndarna gav uttryck för olika perspektiv gällande hur de anser att synen på ledarskap i Linköpings Stadsmission är beskaffad och hur detta sätt att se på ledarskapet skulle kunna utvecklas, vilket nedanstående citat visar på.

Jag tror att man kanske inte alltid ser vikten av ledarskapet. Och att man inte ser konsekvenser av alltså hur viktigt det är att utveckla ledarskapet i organisationen. Man kanske är lite rädd för ledarskap. Hierarki är lite fult. Man kanske inte vara så rädd för att nivåplacera folk för det handlar om människosyn. Jag tänker att man inte behöver vara rädd för ledarskapet utan det handlar om vilket typ av ledarskap man har. Att jobba aktivt med de här frågorna tycker jag att man skulle kunna göra mycket mer.

Några av föreståndarna hade önskemål om att ledningsgruppen skulle kunna utnyttjas bättre och att på så vis försöka skapa tydlighet kring de mer ledarskapsspecifika frågorna. Bland annat önskades ett större arbete med värdegrundarbetet bland cheferna så att ledningsgruppen står på samma platta när de sedan går ut till respektive verksamhet. En del kritik framkom gentemot vad som skulle ingå i ledningsgruppen och hur den var organiserad samt hur detta strategiska arbete är skött. Följande citat visar på en önskan som flera föreståndare delade om att tydliggöra ledningsgruppens funktion.

Jag skulle vilja att vi hade en större tydlighet i funktioner som i vilken rollfunktion har till exempel ledningsgruppen, det är ganska oklart och diffust. Är det ett beslutande organ, rådgivande organ, vilka frågor ska upp där, vilka ska inte upp där etcetera. Där kommer vi till diskussioner men jag tycker inte vi riktigt kommer till skott där, där skulle vi kunna jobba mycket hårdare.

Någon föreståndarna gav ett konkret förslag på hur ledarskapet skulle kunna organiseras så att bland annat arbetet i ledningsgruppen skulle kunna fungera optimalt, vilket följande citat visar.

För att hinna med de strategiska frågorna gör att vi behöver införa ett mellanled i våran ledarskapsstruktur och att man mer i ledningsgrupp skall arbeta för att implementera de strategiska idéerna. Det är inte nödvändigt att jag som föreståndare skall vara med och fatta de strategiska besluten eller vara med och förbereda de strategiska besluten. Det upplever jag. Det är väl häftigt att få vara med där men det stora är att implementera de strategiska idéerna. Och på så sätt tror jag att diskutera de strategiska besluten som fattas, då kan man också hålla organisationen levande tror jag, och vi kan hela tiden ha med det ideologiska perspektivet i oss så att säga.

När det kommer till rekryteringen av ledarskap till Linköpings Stadsmission gav flertalet av föreståndare uttryck för att det är önskvärt att Stadsmissionen satsar mer på ledarskapsfunktionen och rekryteringen. Bland annat önskades det mer fokus på och kunskap om ledarskap i organisationen, vilket nedanstående citat visar.

Det kan bli en otydlighet. Och jag tänker också såhär att när man rekryterar så är det lätt att man hamnar i, man rekryterar inte någon som är duktig på ledarskap. Man rekryterar klinikern. Och jag tror att man behöver sätta in mycket mer utbildat folk som har kunskap i ledarskap. Det skulle man vinna på. Och sen tror jag att man skulle få andra typer av diskussioner i vår ledningsgrupp alltså.

Någon föreståndare visade också på fördelarna som finns med att rekrytera kompetens till organisationen utifrån och gav ett annat perspektiv än det som denne respondent ansåg funnits i organisationen tidigare, vilket följande citat visar.

Jag tror inte man ska vandra underifrån och kunna hela verksamheten bara för att man ska bli chef. Det har ingenting med det att göra. Kan du inte verksamheten tvingas du lära dig den. Kommer du underifrån så är det risk för att du inte lyssnar för du vet allting. Kommer du från ett annat håll måste du titta och lära dig allting, då blir du mer ödmjuk och lyhörd tror jag.

När det gäller föreståndarnas stödfunktioner som kansliet och ledningen så är meningen något delad bland intervjupersonerna. Några av föreståndarna är mycket nöjda med det stöd som ges idag och menar på att de får allt stöd de önskar. Flertalet av respondenterna önskar dock en mer synlig ledning och en mer utvecklad och välfungerande stödfunktion i kansliet. En del menade att eftersom Linköpings Stadsmission växt så mycket så trodde de att ledning och

kansliet hade för mycket att göra. Några konkreta förslag som gavs handlade om att utveckla vissa delar av kanslifunktionen och kanske att omfördela vissa arbetsuppgifter. Vissa av föreståndarna önskade mer mandat till och en större insats från de olika professionerna som ingår i kansliet. Följande citat visar ett konkret förslag på förbättringsåtgärder som skulle kunna gynna organisationen.

Och jag tycker alltså, kansliet skulle jag vilja att de såg sig som en servicefunktion. Det tror jag inte de gör. Jag skulle vilja att de tar mer ansvar och ska kunna serva oss. Vi borde ha avtal med vilka vi ska handla med så att vi kan pressa priser, deala mer. Stadsmissionen har ju vuxit så fruktansvärt mycket, de har lite växtvärk men det finns pengar att dra in om man sköter det snyggt och tänker ekonomiskt.

4.5 Sammanfattning

Föreståndarnas upplevelser av sitt eget ledarskap var många och speglade i mångt och mycket en känsla av otillfredsställdhet och att inte räkna till. En otillfredsställdhet som till stor del ter sig vara sprungen ur tidsbrist. Många av föreståndarna känner att de lätt tappar helheten och inte heller hinner med frågor rörande utveckling eller får tid till att finnas på plats för sin personalgrupp i den mån de önskar. Många av föreståndarna ger uttryck för ett stort engagemang i sitt arbete och känner sig frustrerade över att inte hinna med i den takt som de själva önskar. De flesta föreståndare önskar en större tydlighet i sina yrkestitlar för att bland annat tydliggöra sin roll som chef. De flesta ansåg formell utbildning och kompetensutveckling inom ledarskap vara viktig och de flesta av föreståndarna ville gärna utveckla sig i sitt ledarskap.

När det handlar om föreståndarnas syn på och upplevelse av ett ledarskap med dubbla roller på Linköpings Stadsmission så skiljer sig åsikterna åt utifrån vissa aspekter medan de på andra håll är mer samstämmiga. Några av föreståndarna visade sig positiva till ett ledarskap med dubbla roller medan några av föreståndarna var starkt negativa till ett ledarskap med dubbla roller. Några av föreståndarna såg liksom övriga kollegor både för- respektive nackdelar med ett ledarskap med dubbla roller men ville inte riktigt uttala sig om var i frågan de stod förrän en organisationsöversyn var gjord. Den främsta fördelen med ett ledarskap med dubbla roller som de flesta av föreståndarna uttryckte det var det verksamhetsnära arbetet och att föreståndaren får en mycket god inblick i och detaljkunskap om verksamheten på så vis. Flertalet föreståndare menade på att ett ledarskap med dubbla roller fungerade bra när en organisation var mycket liten men att då organisationen växt upplevdes det inte fungera lika bra. Den främsta nackdelen med ett ledarskap med dubbla roller ansågs vara att föreståndaren ofta hamnade i kläm mellan olika intressen och kände sig splittrad. För lite tid för chefsfunktionen ansågs också vara en negativ aspekt.

Flera av föreståndare talade om en generell konfliktproblematik som de ansågs finnas i hos andra föreståndare i organisationen med avseende på de dubbla rollerna. Flertalet av föreståndarna önskade större fokus på ledarskap och att mer kompetens inom ledarskap var önskvärt i organisationen. En hel del kritik riktades mot arbetet med organisationsstrukturerna. En del av föreståndarna var nöjda med det stöd som gavs till dem idag i sina ledarfunktioner medan andra var tämligen missnöjda.

5 Diskussion

I detta avsnitt kopplas studiens resultat ihop med den teori som tidigare presenterats i form av en diskussion. Diskussionen avslutas med avslutande reflektioner och slutsatser. Avslutningsvis ger vi några tankar kring och förslag på fortsatt forskning inom området.

5.1 Vilka föreställningar har föreståndarna på Linköpings Stadsmission om sitt ledarskap?

Liksom föreståndarna på Linköpings Stadsmission är interaktionsaspekten av ledarskap något som Yukl (2010) och Wallo (2008) tagit fasta på i sina resonemang kring ledarskap. Något författarna inkluderar är att interaktionen också är ömsesidig och ledaren både själv kan påverka och bli påverkad i sitt ledarskap. Viktigt är också att denna process sker inom vissa sociala strukturer som både kan möjliggöra och hindra interaktionen mellan ledare och anhängare. Dessa strukturer kan både reproduceras och förvandlas. Strukturen för vilken föreståndarna utövar sitt ledarskap inom, på och genom är på olika sätt inom ramen för Linköpings Stadsmission, även att de olika verksamheterna är unika.

Ledarskapsmodellen the full range of leadership handlar om att ledare använder sig av flera ledarskapstilar i sitt ledarskap (Yukl, 2010). Liksom Bass anser Larsson (2003) att de olika ledarskapstilarna kompletterar varandra men den mest optimala ledarskapstilen att använda är den transformativa. Genom ett transformativt ledarskap skapas förtroende, lojalitet, beundran och respekt för ledaren. Förmågor som av föreståndarna betraktades vara bra att ha för att kunna utöva ett gott ledarskap handlade bland annat om att kunna inspirera, motivera och få med sig andra människor för att skapa positiva effekter i verksamheten. Det transformativa ledarskapet bygger just på att ledaren genom inspiration, engagemang och motivation skapar band till medarbetarna och får på så vis dessa att skapa goda prestationer. De fyra olika ledarbeteendena som det transformativa ledarskapet bygger på handlar till stor del om att vara ett föredöme, visa personligt engagemang, motivera och stimulera medarbetarna (Wallo, 2008).

När det kommer till föreståndarnas upplevelser av sitt eget ledarskap speglade dessa till mångt och mycket en känsla av otillfredsställdhet och otillräcklighet. En otillfredsställdhet som till stor del beror på tidsbrist. När det handlar om föreståndarnas egna förväntningar på sig själva i rollen som ledare så visade det sig att många även här kände en otillräcklighet. Många uttryckte en strävan efter

att bli bättre men att det i nuläget var svårt på grund av tidsbrist och att det var lätt att känna sig splittrad mellan de olika delarna i tjänsten. Åsikterna om vilka områden det handlade om var till viss del delade men flertalet föreståndare menade på att de områden de inte kände att de levde upp till varken sina egna eller andras förväntningar handlade främst om personal- och utvecklingsområdet. Där önskades det finnas mer tid då ambition absolut fanns. Några föreståndare ansåg tvärtom att det var just personalområdet som fungerade bäst hos dem men att det exempelvis var svårare med administration. Områden föreståndarna upplevde att de inte levde upp till andras förväntningar var också blandade och handlade om personalområdet och för några av föreståndarna generell administration.

Hildingsson & Krafft (2003) gör en distinktion på chefskap och ledarskap och menar att dessa delar har olika funktioner inom en organisation men att dessa samtidigt är två likvärdiga aspekter av chefsrollen. Personalansvar ingår i funktionen ledarskap och involverar vad författarna menar är mjuka frågor såsom att motivera, stötta och vara lyhörd inför sin personal. När det kommer till föreståndarnas upplevelser av vad som är svårast med föreståndarskapet så handlar det till stor del mycket om just om ledarskapets mjukare delar. Många av föreståndarna känner att de lätt tappar helheten och inte heller hinner med frågor rörande utveckling, aspekter som flertalet föreståndare ansåg viktiga för att kunna utföra ett gott ledarskap. Flertalet menade också att de inte har möjlighet att finnas på plats för sin personalgrupp i den mån det önskas eller hinna vara lyhörd inför sin personalgrupp eller vad den enskilde medarbetaren behöver. Många av föreståndarna gav uttryck för ett stort engagemang till sina respektive verksamheter och känner sig frustrerade över att inte hinna med i den takt som de själva önskar. Hildingsson & Krafft (2003) menar att chefskapet inte kan utövas utan ledarskapet men att det ofta just är chefskapet som framhålls av arbetsgivare och att ledarskapet ofta då får stå tillbaka.

5.2 Vilka föreställningar har föreståndarna om ett ledarskap med dubbla roller?

Föreståndarnas syn på och upplevelser av ett ledarskap med dubbla roller på Linköpings Stadsmission visade sig vara många. Föreståndarna åsikter skiljde sig åt utifrån vissa aspekter medan de på andra håll var mer samstämmiga. Vissa av föreståndarna var starkt positiva till ett ledarskap med dubbla roller medan vissa av föreståndarna var starkt negativa till denna form av ledarskap. Några av föreståndarna ville inte riktigt uttala sig om huruvida de var positivt eller negativt inställda men de liksom övriga föreståndare redogjorde för både för- respektive nackdelar med ett ledarskap med dubbla roller. Det gick inte att utröna några generella mönster kring föreståndarnas upplevelser

och syn på ledarskap med dubbla roller med utgångspunkt från föreståndarnas utbildningsbakgrund, verksamhet eller vilken målgrupp de arbetade gentemot. Den främsta fördelen med denna form av ledarskap som återgavs handlade om det verksamhetsnära arbetet vilket gav föreståndarna en mycket god inblick i och detaljkunskap kring verksamheten. Det ansågs vara en fördel att ha kontakt med verkligheten och känna av bördan och tidsåtgången av att arbeta med vissa arbetsuppgifter. Många av föreståndarna var överens om att denna typ av ledarskap fungerade väl när en verksamhet var förhållandevis liten och att fördelarna då vida översteg nackdelarna. Någon menade även på att för att kunna leda en verksamhet inom Linköpings Stadsmission var det nödvändigt att kunna det kliniska arbetet på detaljnivå och detta gick inte att lära sig såvida denne inte deltog i det kliniska arbetet. Utifrån detta resonemang ansågs det då nödvändigt att ha dubbla roller inom sin anställning.

Att ha två roller i sin anställning anses inte vara helt oproblematiskt menar Hildingson & Krafft (2003) och Östergren & Sahlin-Andersson (1998) som bland annat pekar på att de olika rollerna ofta inte är reglerade. Istället får individen ansvara för att själv fördela tid och arbetsuppgifter på de olika delarna som ingår i rollerna. Föreståndarna på Linköpings Stadsmission har olika procentuella tjänstgöringsgrader som föreståndare men tidsfördelningen görs på egen hand då föreståndarna har årsarbetstid. En av de största svårigheterna med arbetet som föreståndare uppges handla om just tidsbristen och att mer tid behövs för chefsfunktionen. Hildingson & Krafft (2003) menar att det föreligger en svårighet i att det inte är helt givet hur många anställda som krävs för att funktionen som chef ska betraktas som en heltidssysselsättning. När det handlar om hur de dubbla rollerna påverkar ledarskapet så upplevs det av föreståndarna finnas en problematik. Olika påverkansfaktorer som föreståndarna uppgav handlade bland annat om för hög arbetsbelastning och oklara strukturer. Det var lätt att hamna i kläm och att slitas mellan olika intressen och ansvarsområden. Här upplevs det av flera föreståndare finnas en slitning mellan chefskapet och det kliniska arbetet då det ansågs vara svårt att få struktur på sitt arbete och det var lätt att ofta känna sig splittrad då det var många olika delar att koncentrera sig på. Mintzberg (1973) framhåller med sin rollteori att chefer har olika roller och faktiska förväntningar på sig och Thylefors (1991) menar med sitt resonemang om rollsystem att det är lätt för mellanchefer att hamna i korselden då många parter i organisationen har befogade krav och förväntningar på ledaren. Här gäller det alltså för ledaren att försöka tolka och anpassa samtligas förväntningar tillsammans med sina egna förväntningar och det som avgör är intressenternas makt i förhållande till rollinnehavaren. Några av föreståndarna diskuterade hamburgerperspektivet med krav både uppifrån och nedifrån samtidigt som föreståndaren aktivt ska delta i det operativa arbetet med gott resultat och att detta är en arbetsmiljöfråga. Några av föreståndarna menade på att det kan vara svårt att leva upp till sina egna förväntningar då tjänsten är så

delad. Det kan exempelvis handla om att tvingas prioritera mellan olika delar inom sin tjänst och att vissa bitar då blir eftersatta. När det handlar om huruvida det föreligger en konfliktproblematik mellan de olika rollerna menade föreståndarna på att de inte personligen hade problem med detta. Det som däremot dryftades var konfliktproblematik i generella termer och att många upplevde att det fanns en konfliktproblematik hos andra föreståndare inom organisationen. Några konkreta exempel som togs upp av föreståndarna handlade om alltför starka band till medarbetarna och att det då kan vara svårt att ta tuffa beslut och ha lönesamtal. Katz och Kahn (ref. i Thylefors, 1991) menar att rolloklarheter och rollkonflikter är vanliga problem på mellanchefernivå och att konkurrerande förväntningar skapar svårigheter för chefer. Thylefors (1991) tror att en god ledare måste kunna anpassa sig utifrån rådande situation och de val som görs kan innebära en konflikt för ledaren då vissa situationer präglas av motstridiga förväntningar. Det behöver inte bara handla om löne- och utvecklingssamtal utan det kan helt enkelt handla om hur en individ väljer att fördela sin tid och energi på olika arbetsuppgifter. Det kan handla om att professionella liksom administrativa krav ställs på chefen samtidigt och Thylefors (1991) menar att chefsrollen kan konkurrera med yrkesrollen då allför många krav riktas mot chefen.

Dubbla formella yrkesförväntningar upplevde de flesta av föreståndarna att de inte hade. Fåtalet ansåg sig ha dubbla yrkesförväntningar och någon ansåg detta vara av positiv bemärkelse. Någon annan kunde se en problematik med detta då det ansågs vara svårt och jobbigt att vara ambitiös i båda yrkesrollerna, varken tid eller energi fanns kvar till detta. Hildingsson & Krafft (2003) menar att det är orimligt för en chef att vara den skickligaste specialisten samtidigt som denne ska utveckla ledarskap och chefskap. Författarna menar att det är medarbetarna som ska vara de främsta specialisterna och att det är chefens uppgift att leda och utveckla verksamheten genom att ha kunniga, motiverade och engagerade medarbetare. Det påpekades även av en föreståndare att det kunde vara svårhanterligt om medarbetarna önskade en chef som skulle vara bäst inom sitt område och vara någon som alltid skulle ha alla svar. Detta var en svårighet som ansågs bero på de dubbla rollerna då många olika förväntningar skapade slitningar. Hildingsson & Krafft (2003) påpekar här att det kan vara komplext för chefer att leda professionella, kompetenta och självständiga yrkesutövare då arbetet ofta anses fungera bra utan en chef då alla är experter inom sina respektive områden. Författarna menar här att rätt förutsättningar måste ges chefen för att kunna utöva ett gott ledarskap, bland annat genom att ge denne möjlighet till att fokusera på att utveckla både chefs- och ledarskapet.

5.3 Vilka hinder och möjligheter finns för att utöva ledarskap på Linköpings Stadsmission?

Hinder och möjligheter har två sidor och kan ses på med olika perspektiv. Vi tror att genom att låta läsaren bilda en egen uppfattning om de olika faktorerna som vi nedan för ett resonemang kring kan bidra till att skapa förståelse för fenomenets komplexitet istället för att explicit rada upp hinder respektive möjligheter. Det är just en komplex bild som studiens resultat visar.

Johansson (2005) menar att den ideella sektorns förutsättningar och strukturer har genomgått stora förändringar under 1990-talet och att arbetet i allt större grad har professionaliserats och fått spela en större roll inom det sociala välfärdsområdet. Hultén och Wikjström (2006) framhåller att dessa typer av organisationer borde kunna bidra med någon form av mervärde i jämförelse med andra typer av organisationer. Dessa mervärden kan exempelvis handla om sättet en verksamhet är organiserad på eller den ideologi som en idéburen verksamhet aktivt arbetar utifrån. Kombinationen av olika faktorer som utgör olika mervärden för idéburna verksamheter visar på en komplexitet som både kan skapa förutsättningar, möjligheter och hinder för organisationen. Författarna (2006) menar exempelvis att ideella organisationer med både tjänstemän och volontärer skapar särskilda utmaningar för organisation och ledarskap. I en föränderlig omvärld där konkurrensutsättning ställer allt högre krav på effektivitet gäller det för organisationer att kunna anpassa sig för att säkra sin överlevnad på marknaden (Allvin, et al, 2007 och Jacobsen, 2005).

Det som krävs av en organisation som håller på att växa ur sina strukturer till följd av snabb expansion, i likhet med Linköpings Stadsmission, menar Jacobsen (2005) handlar om att få yttre drivkrafter att överensstämja med inre drivkrafter. Inre drivkrafter såsom interna förhållanden, struktur, mål, maktförhållanden och kultur måste anpassas tillsammans med de yttre krav som omgivningen ställer och flertalet föreståndare på Linköpings Stadsmission önskar just idag ett mer aktivt arbete med organisationsstruktur och utvecklingsfrågor än vad som tidigare getts. Det framhålls av föreståndarna att organisationen är uppbyggd och konstruerad efter den lilla föreningen och idag lider av växtvärk. Strukturen måste anpassas efter nya förutsättningar och en utmaning som flertalet föreståndare menar Linköpings Stadsmission står inför handlar om att stanna upp och rita upp en ny organisationsstruktur som är anpassad till omgivningens krav.

Ovanstående resonemang liknar de strukturella imperativ som det strukturella perspektivet framhåller att en organisation måste ta hänsyn till för att minimera uppkomst av problem och för att maximera utfall (Bolman & Deal, 2009). Med ett strukturellt perspektiv kan en idéburen verksamhet förstås utifrån att exempelvis de hårdare mervärdena som Hultén och Wikjström (2006) lyfter

fram måste vara anpassade efter de strukturella parametrar som samverkar med varandra i en organisation och som bestämmer hur den sociala strukturen ser ut. I Linköpings Stadsmissions fall kan de exempelvis handla om att organisationsstruktur, organisering av ledarskap eller stödfunktioner måste anpassas efter nya rådande förutsättningar, vilket också var förbättringsförslag som flera föreståndare hade. Det strukturella perspektivet framhåller att när omgivningen förändras och blir mer osäker krävs det en mer komplex, formaliserad och anpassningsbar struktur på organisationen. Detta ställer krav på anpassningsbarhet och ett mer flexibelt synsätt gällande den laterala och vertikala samordningen och problem uppstår om inte roller och relationer ändras och anpassas på ett adekvat sätt när en organisation växer (Bolman & Deal, 2009). Flertalet föreståndare hade exempelvis synpunkter på hur deras stödfunktioner fungerade. Det handlade bland annat om att de önskade en mer synlig och stöttande ledning och en mer utvecklad och serviceinriktad stödfunktion i kansliet och generellt större tydlighet bland de olika funktionerna i organisationen. Flera konkreta förbättringsförslag kom från föreståndarna och handlade bland annat om avlastning för ledning, utveckling av vissa delar i kanslifunktionen och omfördelning av vissa arbetsuppgifter där. Specialisering och tydligare arbetsfördelning är något det strukturella perspektivet framhåller förbättrar organisationers effektivitet och utfall (Bolman & Deal, 2009).

En idéburen verksamhet kan utifrån det symboliska perspektivet förstås som en unik arena och kultur som samlar individer kring en gemensam uppsättning värderingar och övertygelser. De mjukare mervärden inom en idéburen verksamhet som Hultén och Wikjström (2006) redogör för kan kopplas till det symboliska perspektivet. Så länge en organisation är anpassad och rustad utifrån marknaden och omvärldens utmaningar och krav bidrar symboliska former och aktiviteter skapandet av en effektiv och framgångsrik organisation (Bolman & Deal, 2009). Här menar Jacobsen (2005) att inre drivkrafter, såsom exempelvis organisationens kultur måste överensstämma med och anpassas till omvärldens krav, de yttre drivkrafterna. Ideologin som ofta är grundbulten i en idéburen verksamhet påverkar de metoder och det språk som används i organisationen. Varje organisation utvecklar egna åsikter, normer och värderingar och många av dessa finns på ett omedvetet plan hos individerna i en organisation (Bolman & Deal, 2009). En kritik som flera föreståndare riktar mot Linköpings Stadsmission handlar om ledarskapskulturen i organisationen och då bland annat utifrån att ledarskap inte lyfts fram i den utsträckning som önskas. Rädsla för hierarki och titlar och att för lite fokus läggs på utveckling och rekrytering av ledarskap var exempel på aspekter som flera föreståndare nämnde och som skulle kunna ses på utifrån att de är kulturellt typiska för Linköpings Stadsmission utifrån ett symboliskt perspektiv. En önskan som uttrycktes av några föreståndare var mer kunskap inom och andra perspektiv på organisation och utveckling i det fortsatta strategiska utvecklingsarbetet med Linköpings

Stadsmission.

Det mervärde, exempelvis ideologi i en idéburen organisation, som Hultén och Wikjström (2006) resonerar kring är exempel på aspekter som skapar en komplexitet för dessa organisationer då alla kanske inte har samma syn på hur verksamheten bäst ska bedrivas utifrån värdegrund, mål och visioner. En utmaning för dessa organisationer kan handla om den idéburna organisationens ideologi som mervärde och då utifrån att individerna i organisationen inte behöver ha samma syn på hur värdegrund och mål bäst främjas. Inom Linköpings Stadsmission var några föreståndare rädda för att organisationen skulle tappa sin grundideologi om de olika verksamheterna fortsatte växa och var missnöjda med hanteringen kring detta arbete. Några föreståndare menade istället på att organisationen inte behövde tappa ideologiskt fokus för att verksamheterna expanderas och ville istället fortsätta växa och utvecklas. Utmaningen som dessa föreståndare såg låg således i att bibehålla ideologiskt fokus samtidigt som organisationsstruktur anpassades till organisationsvolym. Här skönjdes alltså olika uppfattningar om hur arbetet i Linköpings Stadsmission bäst skulle bedrivas. Här skulle det kunna uppfattas som att det strukturella perspektivet krockar med det symboliska perspektivet enligt ovanstående synsätt på ideologi, expansion och organisationsstruktur. Frågan är dock om dessa faktorer och värden måste stå i motsats till varandra när de snarare kanske kan komplettera varandra. För Linköpings Stadsmissions del skulle detta innebära just det som några föreståndare uttryckte det, att just hitta ett sätt att bibehålla ideologiskt fokus samtidigt som organisationen växer. Här gäller det för ledaren i en organisation, utifrån ett symboliskt perspektiv, att genom värderingar och visioner ge sammanhang och riktning för att hjälpa individer att finna nya och kreativa lösningar på gamla problem, förutsatt att organisationen är anpassad i enlighet med marknadens krav (Bolman & Deal, 2009).

Jonsson (1995) anser att de förutsättningar som respektive organisationstyp har för sin verksamhet påverkar det ledarskap som utövas inom organisationen och menar att det ideella ledarskapets viktigaste uppgift handlar om att inspirera och påverka medarbetarna. Larsson (2003) menar utifrån det utvecklande ledarskapet att omgivningen och ledarens förutsättningar skapar ledarens faktiska beteende och sker det några förändringar inom något av förhållandena påverkar det även ledarens beteende. Således när ökad konkurrens ställer högre krav på effektivitet förändras förutsättningarna för ledarskapet. När en organisation växer ur sina strukturer inverkar det på ledarskapet och hur medarbetarna ser på sin chef skapar vissa förutsättningar för ledaren. När en omgivningskarakteristisk påverkansfaktor förändras skapar det således andra förutsättningar för ledarskapet i en organisation. Ett ledarskap med dubbla roller i en idéburen verksamhet där både inre respektive yttre drivkrafter förändras

skapar således alldeles särskilda förutsättningar för individerna på chefsposition och visar på en komplexitet.

Hur ledarskapet skulle vara organiserat på Linköpings Stadsmission hade föreståndarna olika uppfattningar om. Döös & Wilhelmson (2005) menar att varje organisation utvecklar sin egen syn på och tillämpning av ledarskapet och detta utvecklas utifrån de förutsättningar och drivkrafter som råder i organisationen. Abrahamsson och Andersson (2005) menar att ledarskap kan ses som ett uttryck för hur organisationens struktur ter sig och kan dessutom ses som ett fenomen som strukturen i sig skapar ett behov av. Några av föreståndarna var missnöjda med hur ledarskapsfrågor hanterades i organisationen och menade på att de uppfattat en rädsla för nivåplacering av individer i organisationen då hierarki ansågs vara lite fult. Ett exempel på detta som några föreståndare uttryckte det handlade om vilka titlar som getts föreståndarna. Tydlighet i titlar fanns det en stark önskan om bland många av föreståndarna, bland annat för att tydliggöra rollen som ledare både utåt sett och inåt gentemot övriga individer i organisationen. Flera föreståndare önskade större fokus på och mer kompetens inom ledarskap i organisationen. Några av föreståndarna menade på att för att kunna växa och fortsätta vara framgångsrika så måste Linköpings Stadsmission byta fokus och satsa mer på just ledarskapet i organisationen. Konkreta förslag som gavs handlade bland annat om att rekrytera individer med kunskap och kompetens inom ledarskap snarare än att rekrytera kliniker till föreståndartjänsterna. Några föreståndare visade också på fördelarna med att rekrytera kompetens utifrån snarare än att rekrytera internt då det ansågs ge fler fördelar till organisationen såsom möjlighet att se organisationen med nya perspektiv och infallsvinklar och öka lyhördheten. Någon annan föreståndare menade här tvärtemot och ansåg verksamhetskunskap vara den viktigaste ingrediensen i ett gott ledarskap och att denna skaffades genom att arbeta med målgruppen. Ett annat konkret förslag som gavs handlade om en önskan om relevant kompetensutveckling för föreståndarna vilket de allra flesta var positiva till. Ett annat forum för lärande som togs upp av några av föreståndarna handlar om ledningsgruppen med en önskan om att detta forum skulle kunna utnyttjas bättre och bli tydligare. Ett ökat värdegrundsarbete i ledningsgruppen ansågs vara viktigt av flertalet föreståndare med syftet att cheferna skulle kunna stå på samma platta när de senare skulle gå ut i respektive verksamhet.

Enligt Bass' the full range of leadership (Wallo, 2008) så visar en ledare upp samtliga ledarskapstilar i olika grad och att just olika inslag av stilarna är vad som gör en ledare effektiv. Att få möjlighet att växla perspektiv och ledarskapstil utifrån olika situationer och behov skapar således goda effekter för en organisation. Den bild som föreståndarna återgav om sig själva i rollen som chef speglade till stor del en känsla av otillräcklighet. De områden som många

av föreståndarna önskade att de skulle hinna med i större utsträckning handlade till stor del om relationsinriktade aspekter av ledarskapet, aspekter som de själva ansåg ingå i ett gott ledarskap. Här kan också viss kritik riktas mot den normativa ledarskapsforskningen och det transformativa ledarskapsidealet då det dagliga arbetet ibland skiljer sig från teorins värld. De teoretiska idealen är inte alltid uppnåbara och här kan skönjas en viss motsättning mellan teori och praktik då föreståndarna i realiteten inte hinner med alla aspekter av ledarskapet (Wallo, 2008).

När det handlar om ett ledarskap med dubbla roller så gick föreståndarnas åsikter isär huruvida de föredrog den typen av organisering av ledarskapet på Linköpings Stadsmission eller inte. De föreståndare som var starkt kritiska till ett ledarskap med dubbla roller önskade istället en tjänst vars funktioner enbart innehöll arbete med ledarskaps-, verksamhets- och utvecklingsfrågor och var starkt övertygade om att detta skulle skapa fler fördelar för sin verksamhet. De föreståndare som starkt förespråkade ett ledarskap med dubbla roller ansåg fördelarna med denna ledarskapsmodell vida överstiga nackdelarna och var i huvudsak nöjda med organiseringen av ledarskapet idag. Det fanns även föreståndare som inte uttryckte hur de ville att ledarskapet skulle vara organiserat på Linköpings Stadsmission.

Östergren & Sahlin-Andersson (1998) problematiserar verksamhetschefers syn på och uppfattning om sig själva i ledande befattning i förhållande till att ha olika professioner inom sin anställning. Författarna menar att identitet skapas i samspel med och mellan individer och grupper och hur en individ presenterar sig och hur detta tolkas av andra formar i sin tur tolkningen av individens agerande. Alvesson (ref. Ellström & Kock, 2009) menar att ledaren kan anses vara skapad av medarbetarna i organisationen och kan således betraktas som en social konstruktion. De sociala strukturerna kan både reproduceras eller förvandlas enligt Wallo (2009). Östergren & Sahlin-Andersson (1998) menar att så länge en verksamhetschef i första hand agerar i sin profession och blir behandlad av andra som sin profession kommer denne individ att agera därefter, speciellt om denne saknar formell utbildning inom ekonomi och ledarskap. För att identifiera sig i sin chefsroll krävs att av andra aktörer runtomkring chefen uppfattar denne som en auktoritet på just chefsområdet.

5.4 Avslutande reflektioner

En verksamhet som Linköpings Stadsmission erbjuder särskilda förutsättningar för organisation och ledarskap. Hultén och Wikjström (2006) menar att de faktorer som utgör olika mervärden för idéburna verksamheter visar på en komplexitet som både kan skapa förutsättningar, möjligheter och hinder för organisationen. Det som är specifikt för en idéburen verksamhet handlar exempelvis om hårdare mervärden såsom organisering, de resurser som finns att tillgå och de metoder som används. Mjukare mervärden författarna (2006) redogör för handlar bland annat om ideologi, långsiktighetsperspektiv och det större sammanhang en idéburen verksamhet ofta befinner sig inom. Med användandet av olika perspektiv, såsom exempelvis det strukturella och det symboliska, kan olika glasögon och synsätt erbjuda en större förståelse för organisation och ledarskap (Bolman & Deal, 2009). Ett strukturellt perspektiv erbjuder konkreta rationella strukturella åtgärder och för Linköpings Stadsmission handlar det om att kombinera dessa med ett ideologiskt fokus. Utifrån ett symboliskt perspektiv tål det utifrån föreståndarnas upplevelser funderas på organisationens kultur och vad som sitter i väggarna när det handlar om organisation och ledarskap för att möjliggöra och skapa bra förutsättningar för att utöva ledarskap i organisationen. Kulturen i en organisation reproduceras vilket följaktligen också bidrar till att skapa det uttryck ledarskapet tar sig. Den kritik som riktats mot ledarskapskulturen i organisationen är viktig att ta i beaktelse då denna i allra högsta grad påverkar ledarskapet och en slutsats som vi drar är att det är viktigt att synliggöra denna kultur för att därifrån kunna arbeta vidare med dessa typer av frågor.

Ett ledarskap med dubbla roller i en idéburen verksamhet där både inre respektive yttre drivkrafter förändras skapar således alldeles särskilda förutsättningar för individerna på chefsposition och visar på en komplexitet vilket är en slutsats vi drar. Fördelarna med ledarskap med dubbla roller härrör främst den goda inblick i verksamheten som ett verksamhetsnära arbete ger föreståndaren. Denna typ av ledarskap anses fungera väl så länge verksamheten är relativt liten. De olika beskrivningar som föreståndarna gett om sina upplevelser av ledarskapet på Linköpings Stadsmission, både generellt och med avseende på de dubbla rollerna, visar på en komplexitet. En komplexitet som rör flera olika aspekter, varav ledarskapets organisering är en. De svårigheter och problem som upplevs handlar om för hög arbetsbelastning och tidsbrist vilket leder till slitningar mellan olika ansvarsområden och svåra prioriteringar. Utifrån Thylefors (1991) resonemang föreligger här en konfliktproblematik med ett ledarskap med dubbla roller utifrån att chefsrollen konkurrerar med den professionella rollen i vissa avseenden. Hildingson & Krafft (2003) menar också på att en orimlighet föreligger i att en individ inte kan vara den skickligaste

klirikern samtidigt som denne ska utveckla sig i sitt chefs- och ledarskap. Hur påverkar dessa aspekter föreståndarnas självbild och förväntningar på sig själva, både utifrån rollen som chef och rollen som kliniker? Enligt Östergren & Sahlin-Andersson (1998) så skapas identitet i samspel med och mellan individer och grupper och hur andra uppfattar en individ påverkar dennes agerande och beteende. Författarna (1998) problematiserar att så länge en verksamhetschef i första hand agerar i sin profession och blir behandlad av andra som sin profession kommer denne individ att agera därefter, speciellt om denne saknar formell utbildning inom ekonomi och ledarskap. För att identifiera sig i sin chefsroll krävs att av andra aktörer runtomkring chefen uppfattar denne som en auktoritet på just chefsområdet. Utifrån detta resonemang är en annan slutsats att det är viktigt för en organisation som Linköpings Stadsmission att lyfta fram ledarskapsfrågor och utveckla ledarskapet för att skapa de rätta förutsättningarna som krävs för ledarna i en organisation.

Med utgångspunkt i ledarskapsmodellen the full range of leadership (Wallo, 2008; Yukl, 2010) anses ledaren fungera bäst när denne anpassar ledarstil utifrån situation och att dessa olika stilar kompletterar varandra. Det transformativa ledarskapet förespråkas och härrör till stor del ledarskapets mjukare delar vilket, utifrån Hildingson och Kraffts (2003) resonemang, ofta får stå tillbaka till förmån för chefskapets aspekter. De mer mjuka delarna och påverkansaspekterna av ledarskapet, vilka Jonsson (1995) ansåg var särskilt viktiga för ledare i ideell verksamhet, var sådana också föreståndarna själva ansåg ingå i det goda ledarskapet och var de delar många av föreståndarna upplevde att de inte hann med i den utsträckning de själva önskade. Här kan frågan ställas huruvida föreståndarna ges förutsättningar att vara så bra som de skulle kunna vara när de inte upplever sig hinna med många delar som exempelvis ingår i det transformativa ledarskapet? Utifrån modellen the full range of leadership kan också frågan ställas om möjligheten ges föreståndarna att kunna skifta mellan olika ledarstilar beroende på situation och behov i alla lägen? Och återigen, hur påverkar detta föreståndarnas självbild och identitet som ledare? Hur påverkas föreståndarna av den bild som övriga i organisationen har av dem och hur påverkar denna syn i sin tur föreståndarnas självbild, beteende och prestation? Dessa frågor är värda att ställa och en möjlig slutsats är att föreståndarna faktiskt inte ges de förutsättningar som krävs för ett gott ledarskap i alla situationer och att detta torde påverka både föreståndarens självbild och även i sin tur övrigas bild av dessa.

Linköpings Stadsmission har de senaste åren vuxit relativt snabbt med följden att struktur och viss utveckling inom organisation och ledarskap, enligt flera föreståndare, inte riktigt hängtt med. Ledarskapets förutsättningar förändras då omgivningen förändras och detta skapar i sin tur ledarens faktiska beteende. De förutsättningar respektive organisationstyp har påverkar ledarskapet. Döös &

Wilhelmson (2005) menar att varje organisation utvecklar sin egen syn på och tillämpning av ledarskapet och detta utvecklas utifrån de förutsättningar och drivkrafter som råder i organisationen. Abrahamsson och Andersson (2005) menar att ledarskap kan ses som ett uttryck för hur organisationens struktur ter sig och kan dessutom ses som ett fenomen som strukturen i sig skapar ett behov av. Utifrån detta resonemang torde föreståndarnas tämligen negativa upplevelser av sitt ledarskap delvis vara ett kvitto på att strukturen i Linköpings Stadsmission inte riktigt hängt med och att för att komma tillrätta med de negativa upplevelserna av föreståndarnas ledarskap måste även strukturen förändras för att inte reproduceras på nytt. Ideologi är fundamental och används symboler och handlingar av en ledare på rätt sätt skapar det goda fördelar för en idéburen verksamhet, i enlighet med ett symboliskt perspektiv. De olika perspektiven torde kunna kombineras och kompletteras varandra. När den marknad en idéburen verksamhet befinner sig i konkurrensutsätts hårdare får detta i sin tur konsekvenser och skapar tryck på organisationen att effektivisera och optimera sina respektive verksamheter. Här hamnar den idéburna verksamheten, liksom Linköpings Stadsmission, någonstans mellan ideell, offentlig och privat marknad vilket torde skapa alldeles särskilda och unika förutsättningar, möjligheter och hinder. Detta tillsammans med de, för en idéburen verksamhet, säregna förutsättningarna är också vad som är det specifika med Linköpings Stadsmission utifrån en kontextuell betydelse.

Sammantaget visar ovanstående aspekter på en komplexitet kring hur arbetet i idéburna organisationer bäst bedrivs och det gäller enligt Jacobsen (2005) att få de inre drivkrafterna att anpassas till de yttre. Det krävs en förståelse för att kontexten, den idéburna verksamheten är unik och i allra högsta grad påverkar hur ledarskapet i organisationen formas och reproduceras. Ett ledarskap med dubbla roller skapar i sin tur särskilda förutsättningar, hinder och möjligheter för föreståndarna och organisationen i stort. Här handlar det om att kunna anpassa och organisera ledarskapet, organisationens struktur och stödfunktioner utifrån organisationens förutsättningar och de mål de olika verksamheterna har. En slutsats är därmed utifrån studiens resultat och ovanstående resonemang att det för Linköpings Stadsmission vore skäligt att lyfta upp organisations- och ledarskapsfrågor i verksamheten med ett nytt ljus.

5.5 Förslag på fortsatt forskning

Då vi inte har hittat någon tidigare forskning som ges utifrån ledarskap med dubbla roller inom kontexten idéburen verksamhet finner vi det intressant att vidare undersöka fenomenet. Det skulle även vara intressant att få medarbetarnas perspektiv och upplevelser av fenomenet, inte minst i jämförande syfte. I vilken grad påverkar medarbetarna och den kontext inom vilken ledarna befinner sig i utövandet av ledarskapet?

Ledarskap med dubbla roller har både för- och nackdelar och det finns många olika aspekter av denna organisering av ledarskap som går att problematisera och undersöka vidare. I ett större sammanhang skulle det vara intressant att undersöka huruvida fördelarna med de dubbla rollerna överstiger nackdelarna, eller tvärtom. Vilken roll spelar exempelvis kontext, struktur, utbildning? Vi skulle också vi finna det intressant att undersöka hur de olika rollerna påverkar ledarens självbild och vilken effekt det får på ledarskapet. Att utöva ledarskap inom en idéburen verksamhet som konkurrensutsätts allt hårdare ställer särskilda krav på ledaren och organisationen i sig. För Linköpings Stadsmission del skulle det vara intressant att vidare undersöka dessa förutsättningar, hinder och möjligheter.

Referenslista

- Abrahamsson, B. & Andersen, J. A. (2005). *Organisation - att beskriva och förstå organisationer*. Malmö: Liber AB.
- Allvin, M., Aronsson, G., Hagström, T., Johansson, G., Lundberg, U. (2007). *Gränslöst arbete – socialpsykologiska perspektiv på det nya arbetslivet*. Malmö: Liber AB.
- Berg, P-O., & Jonsson, C. (1991). *Strategisk ledning på politiska marknader - opinionsbildning och intern förankring i förvaltningar och folkrörelseorganisationer*. Lund: Studentlitteratur.
- Bolman, L. G., & Deal, T. E. (2009). *Nya perspektiv på organisation och ledarskap*. Lund: Studentlitteratur.
- Bryman, A (2007). *Samhällsvetenskapliga metoder*. Malmö: Liber AB.
- Döös, M., Hanson, M., Backström, T., Wilhelmson, L., & Hemborg, Å. (2005). *Delat ledarskap i svenskt arbetsliv – kartläggning av förekomst och chefersinställning*. Arbetsliv i omvandling, 2005:15. Stockholm: Arbetslivsinstitutet.
- Ellström, P-E., & Kock, H. (2009). *Mot ett förändrat ledarskap? – Om chefers arbete i team- och processorganiserad verksamhet*. Lund: Studentlitteratur.
- Hildingsson, K., & Krafft, C. (2003). *Högtid för ledarskap. Om stöd till chefer*. Stockholm: SACO.
- Hultén, P. & Wikjström, F. (2006). *Särart och mervärde i den ideella sektorn – En studie av ledares syn på de idéburna organisationernas betydelse*. Artikelnr: 2006-123-15 Stockholm: Socialstyrelsen.
- Jacobsen, D. I. (2005). *Organisationsförändringar och förändringsledarskap*. Lund: Studentlitteratur.
- Jonsson, C (1995). *Ledning i folkrörelseorganisationer - den interaktiva ledningslogiken*. Diss. Lund: Lunds Universitet Press; (Malmö: Team offset)

- Kvale, S. & Brinkmann, S. (2009). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur.
- Kvale, S. (1997). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur.
- Larsson, G & Kallenberg, K.(2003) *Direkt ledarskap*. Värnamo. Fälth &Hässler
- Larsson, S. (2009). *A pluralist view of generalization in qualitative research*. International Journal of Research & Method in Education, 32(1), 25–38.
- Mintzberg, H. (1973). *The Nature of Managerial Work*. New York: Harper and Row.
- Patel, R. & Davidsson, B. (2003) *Forskningsmetodikens grunder – Att planera, genomföra och rapportera en undersökning*. Studentlitteratur.
- SOU 1993:82. *Frivilligt socialt arbete i Sverige. Kartläggning och kunskapsöversikt*. Svedberg, L. Blennberger, E. Isaksson, K. Jeppsson Grassman, E. Qvarsell, R.
- Svedberg, L. (2001) *Spelar ideella och informella insatser någon roll för svensk välfärd?* I SOU 2001:52. *Välfärdstjänster i omvandling*. Stockholm: Fritzes.
- Thylefors, I. (1991). *Ledarskap i vård, omsorg och utbildning*. Stockholm: Natur och kultur.
- Vetenskapsrådet (2002). *Forskningsetiska principer inom humanistisksamhällsvetenskaplig forskning*. Hämtad 2010-05-21 från <http://www.codex.vr.se/texts/HSFR.pdf>
- Wallo, A. (2008). *The Leader as a facilitator of learning at work. A study of learning- oriented leadership in two industrial firms*. Diss. Linköping: Linköping Studies in Arts and Science No. 461, Linköpings Universitet.
- Yukl, G. (2010). *Leadership in organizations*. (7th ed). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall International, Inc.
- Östergren, K. & Sahlin-Andersson, K. (1998). *Att hantera skilda världar – Läkares chefskap mellan profession, politik och administration*. ISBN 91-7188-458-0 Stockholm: Landstingsförbundet.
- Information om Linköpings Stadsmission hämtat 2010-05-25 från deras hemsida; http://www.linkopingsstadsmission.se/om_lkps_stadsm.html

Information om Linköpings Stadsmissions organisering hämtat 2010-05-25 från deras hemsida; <http://www.linkopingsstadsmission.se/organisation.html>

Organisationsskiss över Linköpings Stadsmission hämtat 2010-05-25 från deras hemsida; <http://www.linkopingsstadsmission.se/filer/Organisationsskiss.pdf>

Information om ideella organisationer och idéburna verksamheter hämtat 2010-05-28 från Överenskommelsens hemsida; <http://www.överenskommelsen.net/begrepp.html>

Bilaga 1: Missiv

Hej!

Vi, Johanna Forsell och Christian Palm är två studenter vid Linköpings universitet som studerar sista terminen på Personal- och arbetsvetenskapliga programmet. Under våren 2010 kommer vi att skriva vår kandidatuppsats inom områdena HRM/HRD (Human Resource Management/Human Resource Development). Vårt undersökningsområde handlar om ledarskap och vi kommer att göra en fallstudie på Linköpings Stadsmission.

Syftet med vår studie är att undersöka Era, föreståndares upplevelser av och syn på Ert ledarskap på Linköpings Stadsmission. Detta hoppas vi kunna få fram genom enskilda intervjuer med Er på respektive avdelning.

Vi kommer att genomföra intervjuer med samtliga nio föreståndare på Linköpings Stadsmission. Varje intervju beräknas ta cirka 60 minuter och vi kommer att banta intervjuerna för att inte gå miste om någon information. I undersökningen kommer all information att behandlas konfidentiellt. Detta innebär att det i uppsatsen inte kommer att framgå vem som sagt vad. Vår strävan är att vi båda skall delta i samtliga intervjuer för att på bästa möjliga sätt tillgodogöra oss informationen.

Vår uppsats beräknas läggas fram i början av juni och sedan kommer den att finnas som offentlig handling att läsa för den som är intresserad. Vi kommer också att se till att Ni på Stadsmissionen får en egen kopia av uppsatsen och vi kommer även att presentera den muntligt för Er vid tillfälle.

Vår förhoppning är att Din insats kommer att kunna bidra till ökad insikt och förståelse kring ledarskapet på Linköpings Stadsmission. Vi vill därför redan nu passa på att tacka för att Du på detta sätt vill bidra till vår uppsats.

Vid eventuella frågor kontakta:

Johanna Forsell
Xxx

Christian Palm
xxx

Andreas Wallo (handledare)
xxx

Vänliga hälsningar

Johanna Forsell och Christian Palm

Bilaga 2: Intervjuguide föreståndarna

Intervjuer med föreståndarna på Linköpings Stadsmission. Frågor kring olika teman; Föreståndaren, Ledarskap, Föreståndarens ledarskap på Linköpings Stadsmission, Dubbla roller samt Linköpings Stadsmission.

Föreståndaren

- Alder och utbildning/tidigare erfarenheter inom området?
- Hur länge har du arbetat på Linköpings Stadsmission?
- Hur länge har du arbetat som föreståndare?
- Vilka är dina huvudsakliga arbetsuppgifter och kan du beskriva hur en dag ser ut för dig?

Ledarskap samt Föreståndarens ledarskap på Linköpings Stadsmission

- Vad handlar ledarskap om för dig?
- Vilka kunskaper och eller egenskaper tycker du krävs för ett bra ledarskap?
- Hur viktig anser du formell utbildning inom personal- och ledarskap vara för den som arbetar som chef?
- Hur har du lärt dig ditt ledarskap?
- Vilka krav upplever du att man ställer på dig som chef?
- Följdfråga: uppifrån och nedifrån samt från övriga föreståndare?
- Hur tror du att man ser på ledarskapet i organisationen?
- Följdfråga: uppifrån, nedifrån och från övriga föreståndare?
- Vilken är din idealbild av ett bra ledarskap?
- Följdfråga: Ge gärna ett exempel på när du upplevt ett bra ledarskap, av dig själv eller någon annan?
- Följdfråga: Har du något exempel på vad ett dåligt ledarskap är?
- Hur upplever du ditt eget ledarskap?
- Följdfråga: Lever du upp till dina egna förväntningar som chef?
- Följdfråga: Tror du att du lever upp till andras förväntningar som chef?
- Följdfråga: Vad upplever du vara svårast med ditt ledarskap?
- Följdfråga: Trivs du med att arbeta i ledande befattning?
- Vilket stöd upplever du att du får i ditt ledarskap från kansliet?
- Hur skulle du vilja att ledarskapet var organiserat här på Linköpings Stadsmission?
- Har du önskemål om utbildning eller utveckling av ditt ledarskap?

Dubbla roller

- Hur upplever du det att ha dubbla roller, alltså att arbeta inom två funktioner?
- När det gäller dubbla roller (alltså att ha två olika professioner), vilka för- respektive nackdelar tror du det innebär (både utifrån föreståndaren, medarbetarna och organisationen)?
- Hur tror du att ledarskapet påverkas av att ni föreståndare har dubbla roller?
- Upplever du att du har dubbla formella yrkesförväntningar?
- Hur påverkas du av de krav som ställs på dig som chef och medarbetare i dina yrkesprofessioner?
- Har du upplevt någon konflikt mellan de olika rollerna?
- Hur fungerar rollfördelningen i det dagliga arbetet?
- Vad är roligast, arbetet i verksamheten eller arbetet som chef?
- Om du skulle få välja, vilken funktion skulle du helst välja att arbeta inom?

Linköpings Stadsmission

- Hur ser du på organisationen idag?
- Vilka utmaningar står Linköpings Stadsmission inför idag?

Bilaga 3: Intervjuguide direktor

Informantintervju med direktorn för Linköpings Stadsmission. Frågor kring olika teman; Direktor, Linköpings Stadsmission, Ledarskap, Ledarskapet på Linköpings Stadsmission samt Framtiden.

Direktor

- Hur länge har du arbetat på SM?
- Hur länge har du arbetat som direktor?
- Vilka är dina huvudsakliga arbetsuppgifter?
- Vilken är din roll gentemot föreståndarna och övriga medarbetare?

Linköpings Stadsmission

- Berätta gärna lite historik om Linköpings Stadsmission; hur har era uppdrag sett ut, hur det har sett ut när det gäller bemanningen genom tiderna och vad har varit bra respektive mindre bra?
- Vem är personalansvarig och vilka arbetsuppgifter ingår i den funktionen?
- Vilka är Stadsmissionens främsta fördelar gentemot övrig konkurrerande verksamhet?
- Vilka är nackdelarna?

Ledarskap

- Vilka kunskaper och eller egenskaper tycker du krävs för ett bra ledarskap?
- Vilken är din idealbild av ett bra ledarskap?
- Ge gärna ett exempel på när du upplevt ett bra ledarskap, av dig själv eller någon annan?
- Har du något exempel på vad ett dåligt ledarskap är?
- Hur viktig anser du formell utbildning inom personal- och ledarskap vara för den som arbetar som chef?

Ledarskapet på Linköpings Stadsmission

- Hur ser du på ledarskapet på SM?
- Vad fungerar bra och vad fungerar mindre bra när det gäller ledarskapet på SM?
- Anser du att ni har rätt personer på de ledande befattningarna på SM idag?
- Har föreståndarna någon utbildning inom ledarskap?
- Erbjuder ni föreståndarna någon kompetensutveckling inom ledarskap idag?
- Hur har ledarna rekryterats och vilka kriterier sattes upp för ledarfunktionen?
- Anser du att det krävs expert/verksamhetskunskap för att kunna bli en bra ledare på SM?
- Hur utvärderas ledarskapet? (både av föreståndarnas chef, de själva och medarbetarna?)
- Vilket stöd erbjuder ni föreståndarna i sitt arbete?
- Varför har man valt att föreståndarna på SM ska både arbeta i ledande befattning och i det operativa arbetet?
- När det gäller dubbla roller (alltså att ha två olika professioner), vilka för- respektive nackdelar tror du det innebär (både utifrån föreståndaren, medarbetarna och organisationen)?
- Hur tror du att ledarskapet påverkas av att föreståndarna har dubbla roller?
- Hur ser arbetsbelastningen ut för föreståndarna?
- Hur tror du att balansen mellan arbete och ledarskap är för föreståndarna idag?

Framtiden

- Vad arbetar ni med nu och vilka utmaningar står ni inför?
- Hur skulle du vilja att ledarskapet skulle se ut på SM i framtiden?
- Planerar ni inför några organisationsförändringar? Om, hur skulle det påverka ledarskapet på SM?